

HABILIDADES DIRECTIVAS EN ESTUDIANTES DE POSGRADOS:

DIFERENCIAS SEGÚN LA EXPERIENCIA LABORAL.



ANGIEE MARCELA CARBONÓ MERCADO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

BARRANQUILLA

2021

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN ESTUDIANTES DE POSGRADOS: DIFERENCIAS SEGÚN LA
EXPERIENCIA LABORAL.**

ANGIEE MARCELA CARBONÓ MERCADO

Trabajo de grado para optar por el título de Psicólogo.

TUTORA: GRACE ROCHA

COTUTORA: MÓNICA ACUÑA

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

BARRANQUILLA

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios y su infinita bondad por permitirme alcanzar esta nueva meta, a mí misma por el esfuerzo y dedicación. A mis padres y familiares por ser el pilar y guía en mi educación. A mis profesores por enseñarme que puedo aportar conocimiento valioso a la sociedad, por su paciencia y vocación que se traduce en amor por la psicología y aprender. Dedico este trabajo también a mi segunda familia, la que elegí, gracias por estar ahí y llenar de felicidad apoyo cada paso. Dedico este trabajo a mi universidad por ser un espacio de experiencias significativas para mi crecimiento personal y profesional, y por último a todo aquel que influyó en la persona y profesional que soy hoy y que es la semilla de un camino de victorias y aprendizaje.

Agradecimientos

Mis agradecimientos nacen del amor, y de Dios. A Él agradezco por mi vida y como ha sostenido mi corazón. Gracias a mí misma por no rendirme a pesar de cada tropiezo, gracias a mi amor por aprender, por no dejar morir mi espíritu y por mis ganas de dejar una huella en este mundo. También agradezco a mis padres y hermanos por ser mi motivación para demostrarles que sí se puede, a Edwin y su familia por no dejar que me rindiera y mostrarme el potencial que ni yo sabía que tenía, por amarme y ser mi mejor equipo.

A mis amigos gracias por alimentar mi alma y ser respiro para mi corazón, por mostrarme que son la familia que uno escoge y por ayudarme a soñar. A mis compañeros de clase por cada experiencia que vivimos juntos, aunque todo se nos diera en tiempos diferentes, a mis profesores que han sido parte fundamental en la profesional y persona que hoy soy, gracias por ser inspiración. A mi universidad agradezco la oportunidad de mostrarme que el camino es la educación, por creer en mí, y mi potencial.

Gracias finalmente a todo aquel que ha impactado en mi vida de todas las formas, porque soy el resultado de lo que he vivido y lo que quiero ser.

Resumen

Las habilidades directivas han sido definidas como un conjunto de capacidades indispensables para el correcto desarrollo del liderazgo en una organización. Estas habilidades son muy diversas y abarcan varios dominios que en conjunto definen cómo se desempeñará una persona en un cargo directivo. Aquí se hace una descripción de las características en habilidades directivas de estudiantes de especialización y además, se compara los resultados de aquellos que tienen experiencia y aquellos que no. Se encuentra que la experiencia en cargos directivos tiene unas fuertes implicaciones en la mayoría de las habilidades directivas, mientras que la experiencia con personal a cargo solo tiene efecto en el autoconocimiento y en la solución de problemas. En conclusión, se encuentra que la experiencia sí genera diferencias en el desarrollo de habilidades directivas aun cuando se está en un programa de formación orientado a ello. De forma que se sugiere la importancia de reformar los planes académicos para potenciar la práctica y la experiencia.

Palabras clave: Habilidades directivas, Experiencia, Estudiantes, Cargo directivo, Manejo de personal.

Abstract

Direct skills have been defined as a set of capabilities indispensable for the correct development of leadership in an organization. These skills are very diverse and span several domains that together define how a person will perform in a managerial position. Here is a description of the characteristics in managerial skills of specialization students and in addition, the results of those students who have experience and those who do not are compared. Experience in management positions is found to have strong implications for most management skills while experience with staff in charge only has an effect on self-knowledge and problem solving. In conclusion it is found that experience does generate differences in the development of managerial skills even if you are in a training program oriented to it.

Keywords: Management skills, Experience, Students, Management position, Personnel management.

Contenido

Lista de tablas y figuras.	9
Introducción	11
Capítulo I	15
El Problema	15
Planteamiento Del Problema	15
Formulación Del Problema	18
Objetivos	19
<i>Objetivo general:</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos Específicos:</i>	<i>19</i>
Justificación	20
Capítulo II	24
Marco Teórico	24
Antecedentes	24
Bases teóricas	26
Experiencia laboral y desarrollo de habilidades	26
<i>Habilidades directivas en el ámbito educativo</i>	<i>29</i>
<i>Habilidades directivas</i>	<i>32</i>
<i>Habilidades personales.</i>	<i>32</i>
<i>Habilidades interpersonales.</i>	<i>35</i>
<i>Habilidades grupales</i>	<i>38</i>
Capítulo III	41
Marco Metodológico	41
Tipo y diseño de investigación	41
Participantes	42
Procedimiento	46
Operacionalización De Las Variables	46
Análisis estadístico	48
Capítulo IV	49
Resultados	49

Discusión	66
Capítulo V	71
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Referencias	74

Lista de tablas y figuras.

Tablas

Tabla 3.1. Distribución por sexo y edad.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3.2. Operacionalización de las variables.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 4.3. Diferencias en las habilidades directivas según si existe o no experiencia en cargos directivos.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 4.4. Diferencias en las habilidades directivas según si existe o no experiencia con personal a cargo.	Error! Bookmark not defined.

Figuras

Figura 4.1. Distribución de la variable autoconocimiento. ..	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.2. Distribución de los datos en manejo del estrés. .	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.3. Resolución de problemas.	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.4. Distribución de la variable Comunicación.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.5. Distribución de la variable Poder.	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.6. Distribución de la variable Motivar.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.7. Distribución de la variable Manejo de conflictos.	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.8. Distribución de la variable Facultamiento.	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.9. Distribución de la variable Formación de equipos.	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.10. Distribución de la variable Liderar.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 4.11. Comparación entre todas las habilidades directivas estudiadas.	Error! Bookmark not defined.

Figura 4.12. Diferencias en las habilidades directivas entre personas con experiencia en cargos directivos y experiencia con personas a cargo..... **Error! Bookmark not defined.**

Figura 4.13. Diferencias en cada variable de las habilidades directivas según si se tiene experiencia o no en cargos directivos. **Error! Bookmark not defined.**

Figura 4.14. Diferencias en cada variable de las habilidades directivas según si se tiene experiencia o no con personal a cargo. **Error! Bookmark not defined.**

Introducción

La formación y el fortalecimiento del talento humano en Latinoamérica desde la perspectiva de la competencia laboral es amplia. La temática ha sido estudiada desde diferentes enfoques que subyacen de las diversas investigaciones, experiencias, problemas y objetivos empresariales locales, regionales e internacionales, entre otros (Ramírez, Bucheli y Morales, 2020).

Sin embargo, en el marco de la formación del talento humano uno de los elementos más importantes e interesantes son las habilidades directivas. Estas habilidades, también llamadas gerenciales, se definen como los conocimientos y el grupo de habilidades y capacidades que le permiten a una persona llevar a cabo las tareas de un líder. Además, están relacionadas con la capacidad del Gerente de tomar decisiones adecuadas, para el bien de la empresa (Farias, 2021). Por ello surge el interés de enfocarse en este tema particularizando en la situación de los estudiantes de posgrados quienes se preparan para ocupar cargos gerenciales o específicos que regularmente implican manejo de equipos de trabajo.

Una de las características principales de las habilidades directivas es que la enseñanza de estas genera el fortalecimiento de su uso en el ambiente laboral. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual, en otras palabras, comúnmente todas las habilidades mejoran a través de la práctica (Whetten, y Cameron, 2005).

La importancia del fortalecimiento de las habilidades directivas radica en que estas determinan el rendimiento laboral de los directivos (Ramírez-Rojas, 2018). Entonces, sí una

entidad educativa pretende formar líderes empresariales y organizacionales es un imperativo que se dé una formación orientada al desarrollo de estas habilidades directivas. Área, la cual debe ser transversal a la formación de los estudiantes que deseen enfocarse en un desarrollo organizacional.

Por tanto, surge la necesidad de abordar desde el carácter organizacional la tarea de identificar cada una de las habilidades directivas y medir grado de presencia de estas en los estudiantes para luego establecer un análisis comparativo de dichos resultados según la experiencia laboral de estudiantes del programa de especialización en psicología organizacional de la Universidad de la Costa, CUC.

Esta profundización en la descripción y diferencias de las habilidades directivas de los estudiantes aporta en el conocimiento estadístico y descriptivo del área. Adicionalmente, puede fungir como sondeo para futuras investigaciones e intervenciones que busquen potenciar, o fortalecer habilidades directivas en estudiantes.

Con este marco planteado inicialmente se hace una indagación acerca del problema, en donde desde diferentes posturas teóricas e investigativas se pretende hacer un esbozo de la situación. En este primer abordaje se define la profunda necesidad del desarrollo de estas habilidades y lo que implica en muchos casos la carencia de estas. Se muestra entonces la situación problema y la pregunta que guiará la investigación y que será el punto de referencia para el recorrido del ejercicio investigativo.

A continuación, se realiza el planteamiento de los objetivos de la investigación que buscan dar respuesta a la pregunta de investigación. El cual permitirá que los desarrollos posteriores se

mantengan dentro del enfoque planteado inicialmente y que los distintos abordajes teóricos, prácticos y metodológicos sean coherentes con la pregunta investigación.

Dados los objetivos de la investigación se procede a formular la justificación, que corresponde a la importancia que tiene la investigación. Este recorrido por la importancia de la realización aborda los elementos sociales, académicos y educativos que mueven a la necesidad de que se realicen las indagaciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Posteriormente, se procede a hacer una definición teórica y metodológica de la investigación en donde se articulan las posturas de diversos autores, y se describen conceptualmente las variables de estudio. Así mismo, establece la ruta que direcciona la metodología de la investigación. Es decir, estos elementos teóricos y metodológicos funcionan como un marco de referencia que guía las indagaciones y define claramente la forma en que los resultados serán obtenidos y analizados. En este sentido, se plantea cómo será el proceso para medir, identificar y describir cada una de las habilidades directivas.

En este punto se aclara que el proceso de recolección de datos consistió en una encuesta a estudiantes del programa de especialización de psicología organizacional de la Universidad de la Costa que permite evaluar un conjunto de habilidades vinculadas al desarrollo de una gerencia exitosa. El cuestionario aplicado a los estudiantes no se organiza en respuestas correctas o incorrectas sino la frecuencia en que se presentan o experimentan una situación particular.

Finalmente, se hace un análisis de resultados obtenidos por la investigación a la luz de la indagación teórica realizada que permite comparar las habilidades directivas buscando dar cuenta del nivel de estas, presentes en los estudiantes y la diferencia entre los que cuentan con experiencia laboral y los que no, de esta manera se realizan una serie de conclusiones y

recomendaciones. Estas últimas, permiten a la institución educativa hacer reformulaciones de sus programas en función de los resultados obtenidos. Adicionalmente, las mismas conclusiones y recomendaciones pueden ser aplicables por otras instituciones que estén enfocadas en el desarrollo de competencias laborales y organizacionales.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento Del Problema

La actualidad empresarial forjó el cambio de los criterios de desempeño gerencial desde los sustentados en la cantidad y en los activos fijos, hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles. De hecho, la frecuencia con que las nuevas realidades influyen en las empresas y promueven los cambios estructurales que resuelven los retos y exigencias del entorno, es en promedio alta y constante (Romero, s.f.). En otras palabras, las competencias y habilidades para dirigir han tenido que adaptarse a estas nuevas exigencias y evolucionar a los nuevos desafíos que se presentan en el campo.

Por tanto, las organizaciones enfocaron su mirada a la esfera comportamental del talento humano disponible, debido a su incidencia directa en el alcance de resultados y objetivos, así como también en la elevación de los índices de productividad laboral (Larrea, 2019). Es por ello por lo que cada organización debe tener la competencia de cambiar o transformar para sobrevivir, lo cual implica tener que variar la manera de realizar cada uno de los procesos que la componen (Flores *et al*, 2021). Los líderes con habilidades gerenciales o directivas desarrolladas deberían tener la capacidad de enfrentar los desafíos de la actualidad y responder con una gestión efectiva, otorgando así, ventajas en el mundo competitivo gerencial a la organización. Así mismo, es importante que los directivos sean capaces de dirigir el proceso de innovación en conjunto con el apoyo de toda la organización. La relación de acción-reacción en las organizaciones es responsabilidad de los líderes, debido a la capacidad de inspirar al cambio de

manera positiva cuando son coherentes en el decir y el hacer; cuando se abre paso el reconocimiento que contribuya a fortalecer el compromiso y existe una confianza al delegar (Ramírez, 2018).

Los problemas diarios de las organizaciones latinoamericanas se deben a la resistencia al cambio y la renuencia a los mismos (Soto, 2001; Johnson, 2017). Sin embargo, en los últimos diez años debido a factores como la globalización, en el mercado laboral en Latinoamérica se ha promovido que los colaboradores de las organizaciones amplíen el repertorio e intensifiquen en las habilidades gerenciales de modo que puedan responder de forma competitiva ante cualquier exigencia contextual y adquieran la capacidad de ser eficientes y eficaces indistintamente al área productiva a la que pertenezcan (Ramírez, Bucheli y Morales, 2020).

Es pertinente aclarar que las habilidades directivas se adquieren por medio del aprendizaje y que si se realiza un proceso de enseñanza adecuado de las mismas pueden mejorarse (Gago et al, 2017). Por consiguiente, en algunos países Latinoamericanos como Chile y Ecuador, autores afirman que las instituciones educativas de nivel superior tienen gran incidencia y un rol indispensable al influenciar el conocimiento teórico, técnico y práctico dirigido a la elaboración y valoración de las habilidades directivas, gerenciales y competencias laborales (Gago et al, 2017).

En consecuencia, en la educación superior Latinoamericana se entiende que el aprendizaje y la capacitación en las habilidades directivas potencializan el liderazgo y la comunicación en la organización, por lo que el fortalecimiento de cada una de ellas se ha convertido en una necesidad para el desarrollo empresarial (Cruz, Forero y Milena, 2020).

Desafortunadamente en Colombia, de acuerdo con Donawa Torres y Gámez Araujo (2019) existe una ausencia en el desarrollo de habilidades directivas y gerenciales que se consideran necesarias para que la innovación haga presencia en la actualidad organizacional. Esto representa un déficit en las habilidades gerenciales, dando paso a la poca capacidad de pensar creativamente y obstaculiza el descubrimiento de ideas bloqueando las estrategias para el establecimiento de valores, creencias y percepciones.

No obstante, también se afirma que el empleado que requiere la sociedad del conocimiento es un titulado universitario con una formación de posgrado, altamente capacitado que le permita integrar equipos de trabajo diferentes, de desempeñar roles diversos adaptándose con rapidez a los cambios, así como de manejar un conjunto de competencias de tipo social (Arévalo, Morales y Meneses, 2012).

De acuerdo con esto, es un gran reto para el sector educativo formar profesionales en niveles avanzados del escalafón de aprendizaje, con bases teóricas y pedagógicas respecto al manejo de situaciones de dirección gerencial de frente a la realidad corporativa, de hecho, las personas que han desarrollado aptitudes como la actitud proactiva y habilidades directivas son las más requeridas por las organizaciones, debido a que pueden asumir responsabilidades ante situaciones problemáticas, asumiéndolas de forma organizada (Janampa, 2021).

De forma que, en el contexto de las instituciones de Educación superior, se plantea la necesidad de trabajo mancomunado por parte del sector educativo-pedagógico y laboral-corporativo en vista de problemática que requiere atención directa a fin de preparar futuros líderes gerenciales con las bases para el desarrollo de habilidades directivas.

Asimismo, es preciso identificar y cultivar habilidades innatas gerenciales e influenciar el desarrollo de aquellas que se disponen a aprender, por ende, todo programa educativo con proyección gerencial debe garantizar no solo promover el cultivo de habilidades cognitivas sino funcionales dentro de la dinámica empresarial.

Formulación Del Problema

Con base a lo mencionado en el planteamiento del problema; se presenta la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las diferencias en las Habilidades Directivas entre estudiantes con experiencia y sin experiencia en cargos directivos pertenecientes al programa de Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC?

Objetivos

Objetivo general:

Determinar si existen diferencias significativas en las dimensiones de Habilidades Directivas entre estudiantes con experiencia laboral y sin ella, pertenecientes al programa de especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC.

Objetivos Específicos:

- Medir el grado de presencia de Habilidades Directivas en los estudiantes del programa de la Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC.
- Describir habilidades directivas en la dimensión personal, interpersonal y grupal en su distribución entre estudiantes con experiencia y sin ella, pertenecientes del programa de la Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC.
- Identificar las diferencias en las Habilidades Directivas según la experiencia en los estudiantes del programa de la Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC.

Justificación

Las habilidades directivas hacen parte de los reflejos de las capacidades laborales de un colaborador, estas habilidades son una herramienta fundamental e indispensable en el trabajo relacionadas a cargos directivos o de dirección que conllevan a una interesante y profunda socialización con personas a cargo y colaboradores para el desarrollo óptimo de las tareas (Villa, González y Cruz, 2019).

Por tanto, las habilidades son el instrumento que las personas necesitan para que su desempeño sea cada vez más eficaz y eficiente, en efecto, Lado y Wilson (1994) identifican las competencias directivas como aquéllas que representan el punto de apoyo a partir del cual se desarrollan el resto de las competencias. Esto quiere decir que la estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo y las habilidades blandas que se desprenden de ellas (Pereda, 2017).

En esta misma línea, Ducci (1997) hace referencia a las competencias en el contexto laboral como construcción social de aprendizajes significativos y útiles que no se dan solamente por instrucción sino por experiencia en situaciones laborales concretas. Por su parte, Villa, González y Cruz (2019) afirman que en los últimos veinte años lo que se conoce como habilidades directivas han adquirido mayor importancia puesto que hacen parte de un engranaje que permite a los directivos de las organizaciones establecer sus relaciones interpersonales. Por tal razón, el aspecto teórico de esta investigación está relacionado con que sus resultados sean un complemento teórico a los fundamentos existentes, y con esto, aportar nuevos conocimientos que sostienen la importancia de desarrollar las habilidades directivas.

Coherentemente con lo anterior, se esclarece que esta investigación tendrá resultados concretos que proporcionarán acceso a información veraz que resolverán problemas para los próximos estudios acerca de la temática o similares a esta.

Así se permite entender cuáles son las habilidades directivas desarrolladas en los estudiantes del programa de especialización en psicología organizacional de la Universidad de la Costa. Tal investigación está sustentada por previos estudios en donde se verifica la importancia de la educación bajo estas competencias, en efecto, la mayoría de estas arrojan conclusiones que asocian el desarrollo teórico y práctico de estas habilidades con el perfeccionamiento de la inteligencia emocional y otras habilidades blandas necesarias en los directivos (Whetten y Cameron, 2005).

Este conocimiento permite a la institución el desarrollo de mejores estrategias educativas y la reformulación de sus programas pedagógicos que estén orientadas a un mayor desarrollo de las habilidades gerenciales. Cambios que pueden ser clave en el desarrollo institucional ya que este reconocimiento de las diferentes condiciones en que se encuentran los estudiantes permite un abordaje que fortalezca las habilidades preexistentes y resuelva las carencias. Ya que siendo estas habilidades un elemento central en el desarrollo de profesionales, la institución debe estar en la capacidad de promover en sus estudiantes el crecimiento en estas áreas tan valiosas para el mercado laboral.

Esta importancia puede rastrearse en aportes como el de Aguilar et al (2020) que con el objetivo de conocer la relación que existe entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas y la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente. Concluyen, además, que existe relación directa entre

las habilidades directivas y la satisfacción de los colaboradores; es decir, que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad.

Entonces, la clave para la obtención de un desempeño superior no está tanto en la posesión de unas capacidades directivas superiores en sí, sino en cómo esas capacidades directivas superiores facilitan el proceso de construcción y desarrollo de otras. En otras palabras, en la interacción de las capacidades directivas con el resto de los recursos y capacidades de la empresa crean la probabilidad de perfeccionar otras habilidades interpersonales de los colaboradores (Martínez, Charterina & Araujo, 2010; Cáceres y Gallegos, 2018). Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual (Whetten y Cameron, 2005; Bermúdez y Bravo, (2016).

En el campo laboral de otro lado se cree que la persona que ya ha trabajado en determinada área se desempeñará mejor que aquella que únicamente tiene conocimientos académicos en el área. Esto ha limitado el desarrollo laboral de personal joven recién graduado y dificulta la obtención del primer empleo (Albert et al., 2018). Sin embargo, no ha sido evaluado empíricamente el aporte de la experiencia en el desarrollo de habilidades o de capacidades y conocimientos. Esto presenta un vacío teórico e investigativo en relación con la experiencia y su valor en el desarrollo de las capacidades de los sujetos.

Este conocimiento en materia de habilidades gerenciales puede extrapolarse a la formación de los profesionales en el país. De tal manera los conocimientos que se generen permiten cambios en la formulación de proyectos educativos y pedagógicos a nivel nacional. Lo que permite que se

generen profesionales mucho mejor capacitados para enfrentar los desafíos profesionales de la actualidad, que aportan no solo al desarrollo de las organizaciones sino al crecimiento de la sociedad por el impulso económico que representan.

De esta manera el estudio aporta al campo laboral que necesita más líderes capaces de afrontar los retos que exige la dirección de una organización, y ya que las habilidades directivas son transversales a las actividades económicas, este trabajo aporta al mercado general que requiere líderes. Además, cada vez más se está motivando una horizontalidad de las capacidades de liderazgo entonces las habilidades consideradas exclusivas de directores de organizaciones son ya necesarias para los diferentes niveles de las organizaciones. De manera que este estudio aporta al entendimiento de un conjunto de habilidades necesarias para casi cualquier profesional en un amplio rango de mercados y contextos laborales.

La presente investigación va en coherencia con la línea de investigación Institucional en "Desarrollo Sostenible", del programa en investigación y competitividad en las organizaciones, sublínea de Gestión Organizacional, adscrita al grupo de investigación CES, puesto que retoma un concepto propio de las organizaciones como es el liderazgo y las habilidades directivas. Así mismo, aporta conocimiento determinante en la gestión empresarial con respecto a la importancia de este tipo de habilidades en el ámbito de las organizaciones.

Así mismo, en el caso del aprendizaje de las habilidades directivas y en su reproducción, se debe poner énfasis en el proceso de enseñanza de estas. Proceso que está inmerso en el cumplimiento de las exigencias de las competencias a desarrollar por alguna profesión, en este caso el programa de especialización en psicología organizacional. Finalmente, se afirma que la

necesidad de describir las habilidades directivas en estudiantes de postgrado radica asimismo en garantizar el mejoramiento y desarrollo de estas facultades en escenarios laborales.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes

En el marco de la conceptualización de las habilidades directivas esenciales que serán implementadas como constructo base en el presente trabajo de grado, se hace significativo ahondar en los antecedentes históricos de este tópico, relacionado a los conceptos y clasificaciones que se han construido a través de los años, con el fin de reconocer los autores que dieron luz a los primeros indicios de aportes del presente tema por medio de sus diferentes investigaciones.

Drucker (1954) es uno de los pioneros en abordar la temática de las habilidades directivas y desde sus trabajos propone cinco operaciones básicas en las que se resume el trabajo de un directivo en cualquier organización. Estas operaciones son: 1. Fijar objetivos; 2. Organizar; 3. Comunicar y motivar; 4. Medir y evaluar; 5. Desarrollar y formar personas.

Por su parte, Chiavenato (2000, como se citó en Chiavenato, 2007) plantea que las habilidades que ha de poseer un sujeto demanda de unas competencias personales que darán cumplimiento a un éxito en la práctica organizacional, además, de adquirir competencias durables que son aquellas que no caducan, no son obsoletas tale como el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Whetten y Cameron (2005) resaltan la importancia de las habilidades en las personas, coincidiendo en que son indispensables para el manejo de la vida propia, así como también las relaciones con el otro. Sin embargo, a nivel más organizacional, abarcan una somera clasificación de las habilidades administrativas divididas en: 1. Habilidades de mercado; 2. Habilidades de Jerarquía.

Por otro lado, Reh (2009) sugirió el diseño de una pirámide de habilidades directivas, en el cual se plasmó y agrupó los talentos en diferentes niveles empalmados con la responsabilidad, es decir, a medida que un sujeto avance en una entidad organizacional se va aproximando a nuevos niveles de responsabilidad, a lo que el autor considera que paulatinamente se hace necesario el dominio de nuevas habilidades directivas, las cuales son desarrolladas y conceptuales en vez de científicas. La pirámide de habilidades directivas propuesta por Reh está conformada en cuatro niveles de la siguiente manera: 1. Habilidades básicas (planificar, organizar, etc.); 2. Habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, etc.); 3. Habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo); 4. La cima de la pirámide incluye una sola habilidad que es el liderazgo, lo que para Reh (2009) es lo más difícil de aprender y desarrollar.

Finalmente, para Griffin & Van Fleet (2013) las habilidades directivas que deben tener los sujetos en entidades organizacionales son denominadas habilidades centrales, las cuales son: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

Bases teóricas***Experiencia laboral y desarrollo de habilidades***

En la formación profesional puede llegarse a la idea de que el conocimiento es la mera reproducción de ideas de autores y perspectivas teóricas. No obstante, es importante tener en cuenta que el conocimiento no solo es la información, sino que surge de la interacción con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. Entonces el conocimiento es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse en la toma de decisiones y la realización de acciones. Este saber está dentro de las personas como parte de la complejidad humana y lo manifiestan en las organizaciones con documentos archivados o almacenes de datos, así como en procesos, prácticas y normas sobreentendidas (Solano et al., 2015). De manera que la experiencia laboral juega un rol fundamental en la construcción del conocimiento y en el desarrollo de habilidades puesto que otorga no solo la experiencia sino también el contexto y variantes interpretativas de la información según el espacio de trabajo.

A pesar de ello, desde otras perspectivas se ha posicionado la experiencia como distinta de la educación, pero complementaria para el desarrollo del capital humano. Es decir, la educación fundamente las bases para la formación y brinda las principales herramientas mientras que la experiencia afina las habilidades (Acevedo et al., 2007). De esta forma la experiencia funciona como un filtro de aquellos conocimientos habilidades que serán necesarias en el mundo laboral.

Además de estas posturas se entiende una dicotomía entre experiencia laboral y experiencia profesional. Esta última está entendida como la experiencia de una persona en un campo específico y culturalmente se ha asociado con la capacidad de desempeñarse en un cargo. Entonces se cree que la persona que ya ha trabajado en determinada área se desempeñará mejor que aquella que únicamente tiene conocimientos académicos en el área. Esto ha limitado el desarrollo laboral de personal joven recién graduado y dificulta la obtención del primer empleo (Albert et al., 2018).

A pesar de todas estas posturas no ha habido un interés profundo desde la academia por formular conocimientos puntuales en el área de la experiencia. Es decir, no existen investigaciones, en la revisión realizada, que asocien por ejemplo la experiencia con el desarrollo de habilidades directivas. Tampoco existen investigaciones que busquen evaluar el nivel de aporte de la experiencia al desarrollo de los sujetos en el campo laboral. Entonces la experiencia es un área que ha sido dada por hecho y que no ha recibido la atención intelectual que se merece.

Habilidades directivas esenciales

En la marcha académica y en el proceso de formación profesional de los aprendices de maestrías y doctorados se encuentran diferentes entidades involucradas tal y como la universidad elegida por el estudiante y los docentes encargados en la enseñanza de los conocimientos científicos teórico-prácticas. Dichas entidades mencionadas, a través de diversos mecanismos, se encargan de asegurar la preparación técnica de los conocimientos necesarios para la formación profesional (Pereda, 2016). Sin embargo, se hace indispensable la formación en estrategias que ayuden a la adquisición de habilidades directivas y gerenciales, teniendo en cuenta su vital importancia para la formación de competencias distintivas que son valiosas, escasas, difíciles de imitar y sin sustitutos quedarán en el futuro laboral (Ascón, García y Pedraza, 2018).

En otras palabras, las habilidades directivas son “el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (Ascón, García González & Pedraza, 2018, p. 13).

Por otro lado, Pereda & Berrocal definen las habilidades directivas como la capacidad y el conocimiento necesarios para manejar las cuestiones personales, así como para saber manejar las relaciones interpersonales. Así mismo, estas habilidades se ponen al servicio de una organización con el fin de alcanzar objetivos, esto a través de la planeación, ejecución, supervisión y dirección del personal encaminado hacia la consecución del logro. (como se citó en Ramírez, 2018)

Así mismo, para Vivar (2018) las habilidades directivas esenciales son un conjunto de conocimientos que permiten influenciar y alinear a un grupo de personas, con el fin de alcanzar un objetivo o una meta de la organización a través de la motivación y el compromiso con la acción, así como la asignación de responsabilidad a cada miembro en relación con su trabajo y los resultados obtenidos en este.

A su vez, Whetten y Cameron (2016) hacen una subdivisión de las habilidades directivas esenciales, determinando que existen habilidades directivas personales, habilidades directivas interpersonales y habilidades directivas grupales.

Habilidades directivas en el ámbito educativo

Es claro que las habilidades directivas son un elemento esencial para el desempeño laboral en los profesionales. Aun así, es necesario revisar el papel que juega la formación académica para el desarrollo de estas habilidades. Uno de los autores que podemos considerar fundacionales en el estudio de las habilidades desarrolladas en el ámbito educativo es Howard (1986), quien estableció un estudio longitudinal con el fin de determinar diferentes habilidades desarrolladas por los estudiantes durante su formación académica. El estudio que realizó se hizo entre los años 50's y 70's y se enfoca en hacer una descripción completa de las habilidades que eran desarrolladas en la academia. Aunque los resultados se tratan de un panorama amplio y descriptivo abrió las puertas a otros estudios que se enfocarían en las habilidades gerenciales en particular.

Continuando con el enfoque académico de las habilidades directivas fue Bigelow (1995) quien manifestó el interés de llevar el entrenamiento de estas habilidades al aula de clase. Él se encarga de hacer una serie de formulaciones teóricas y pragmáticas que permitieran llevar los conocimientos de las habilidades gerenciales a las aulas. En su perspectiva el desarrollo crítico de cada una de estas habilidades es algo que debe ser transversal a la formación de todos los profesionales interesados en cargos administrativos y es deber de las instituciones promulgarlas.

Por tales motivos se empezaron a usar diferentes métodos de enseñanza de habilidades gerenciales en las universidades estadounidenses. Uno de los métodos más importantes fue el juego de roles que fue evaluado, junto con otros métodos, por Trapp et al. (1995) con el propósito de evaluar su efectividad. Este método demostró ser uno de los más fuertes en la

enseñanza de habilidades directivas, mucho más que técnicas como las clases magistrales que son muy débiles en la formación de estas habilidades.

Sin embargo, se puede argumentar que la formación en pregrado incluye demasiados elementos para abordar y es difícil abordar también las habilidades gerenciales. En coherencia con estudios revelan que las personas que se forman en un posgrado están más interesadas en el desarrollo de habilidades ya que los estudios de posgrado se muestran como una posibilidad para alcanzar objetivos profesionales. Y esta formación se hace más idónea si se cuenta con el impulso y el apoyo de distintas instituciones que fomentan también la cooperación entre instituciones y empresas (Rozanski, 2008).

Pero es imposible hacer cambios y formulaciones académicas si no se evalúa la medida en que las habilidades que adquieren los estudiantes son las que se necesitan en el mercado laboral. A raíz de esto han existido estudios que buscan comparar las habilidades y características de los estudiantes de administración y carreras relacionadas con las habilidades que requieren los reclutadores de las organizaciones. En particular Tewari & Sharma (2012) encontraron que es indispensable el desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo; toma de decisiones y resolución de problemas. Y que los estudiantes obtienen calificaciones bajas en extraversión y liderazgo; creatividad y pensamiento abstracto. El plan de estudios educativo todavía deja mucho que desear al estar basado en actividades y orientado a las habilidades (Tewari & Sharma, 2012).

Uno de los cambios más interesantes que pueden darse en la formación de estas habilidades tiene que ver con el medio. La importante digitalización que estamos viviendo en el siglo XXI muestra que es indispensable el desarrollo de habilidades gerenciales que incluyan estos medios

(Kasaishvili, 2019). Por tanto, la formación a través de estos canales genera grandes posibilidades para el desarrollo de estas.

Otro de los cambios fundamentales en la perspectiva de la formación de profesionales líderes tiene que ver con la orientación del aprendizaje. El liderazgo orientado al aprendizaje ha demostrado ser una técnica que tiene resultados muy positivos en la formación de personas que ocupan cargos gerenciales y administrativos. Este modelo se basa en cambiar una perspectiva cerrada y restrictiva por una más abierta y habilitadora. Con lo que se consigue mejores condiciones de toma de decisiones y de liderazgo (Ellström & Ellström, 2018).

En general las habilidades gerenciales han demostrado ser un área de estudio indispensable para todo estudiante de administración y carreras relacionadas. Por tanto, es indispensable que se desarrollen técnicas y cambios en la forma en que se educa para el mundo laboral. Y las habilidades directivas son uno de esos campos que se han dejado de lado en formaciones más ortodoxas pero que con el tiempo han tenido cada vez más trascendencia en la formación de los nuevos profesionales.

Habilidades directivas

Habilidades personales. Whetten y Cameron (2016) describe esta dimensión de las habilidades directivas esenciales como las cuestiones relacionadas con el manejo del yo, es decir, todo aquello que no involucre la interacción con otro individuo como el manejo del estrés, el autocontrol, la automotivación, el autoconocimiento, etc.

Autoconocimiento. Para Whetten y Cameron (2016) el desarrollo del autoconocimiento como una habilidad personal es primordial para llevar a cabo la dirección de una organización, entendiendo que el autoconocimiento, la introspección y la comprensión misma del ser es esencial para lograr un funcionamiento productivo personal e interpersonal que permitirá la comprensión y empatía hacia otras personas. De la misma manera, surge el hecho en el que cada sujeto capaz de auto conocerse es hábil en construir y facilitar un mejoramiento en el lugar donde labora, propagando e influenciando el crecimiento y autoconocimiento en el otro.

En el autoconocimiento existen cuatro áreas muy críticas que son la clave para desarrollar una administración exitosa, estas son: valores personales, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal. De acuerdo a Whetten y Cameron (2016) tales áreas son importantes referentes y pronosticadores de distintos aspectos involucrados en el desempeño eficaz de las habilidades directivas, un ejemplo de ello es: lograr el éxito en la vida, desempeñarse eficazmente en trabajos de equipos, tomar decisiones competentes, aprendizaje y desarrollo de por vida, creatividad, competencia en comunicación y facultarse a sí mismo (Allan y Waclawski, 1999).

Manejo del estrés. En la actual cotidianidad laboral, en la mayoría de las veces, se observa la creciente rutina en torno a jornadas de trabajo bajo presión que de una u otra forma a repercutido en la salud, específicamente en estrés por lo que de cada sujeto envuelto en tal movimiento se ve obligado en el uso de capacidades y competencias personales, sociales y profesionales con el fin de conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se imponen (Pereda, 2016).

El estrés ofrece significativas secuelas o resultados que afectan negativamente a los empleados en la entidad de trabajo, también impiden conductas directivas eficaces y de calidad, como el hecho de escuchar atentamente, tomar buenas decisiones, resolver problemas de manera eficaz, planeación y generación de nuevas ideas. Ahora bien, teniendo presente las consideraciones producto de una ausencia de manejo de estrés efectivo se hace claro los aspectos positivos que puede llegar a lograr un buen manejo de estrés en los sujetos pertenecientes a organizaciones, de hecho, para Whetten y Cameron (2016) el manejo del estrés y del tiempo es una habilidad directiva de crucial importancia para conseguir el éxito de la organización, pero suele ser una de las menos atendidas como repertorio de un directivo organizacional competente.

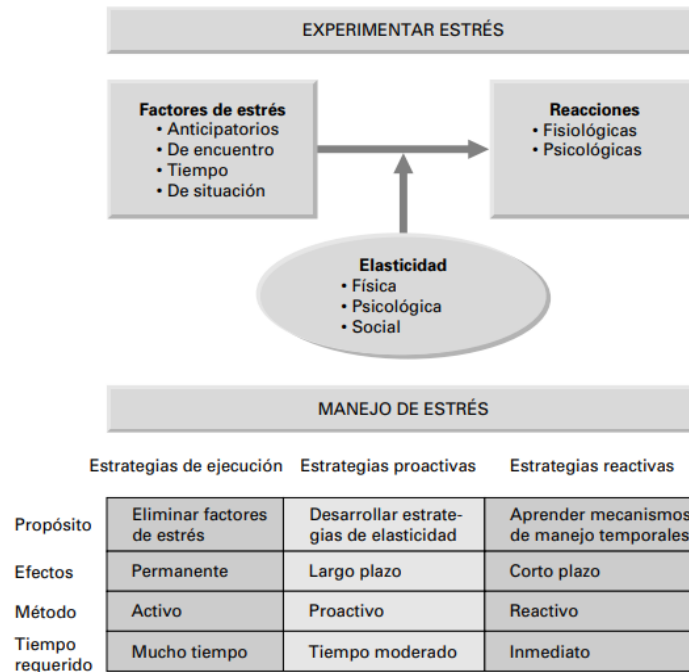


Figura 1. Esquema del estrés, por Whetten y Cameron, 2005.

Solución analítica y creativa del problema. Teniendo presente el foco principal del presente proyecto de grado, este constructo se ahonda siguiendo la misma línea, tomando en cuenta la relevancia de la formación en estrategias orientada en la solución analítica y creativa de problemas, puesto que, un buen directivo es aquel que posee la habilidad resolver cualquier tipo de problema que se presente a nivel organizacional (no exceptuando lo personal) brindando así, soluciones tanto analíticas como creativas que bien se explicarán en el siguiente párrafo.

Para los autores principales, Whetten y Cameron (2016) exponen una propuesta de solución de problemas que apunta a mejorar la calidad como individuos y organizaciones, la cual tiene una serie de pasos que deben cumplirse correctamente y de manera asertiva, tales pasos son: 1. Definir el problema; 2. Generar soluciones alternativas; 3. Evaluar y seleccionar una alternativa y 4. Poner en práctica y dar seguimiento a la solución.

La relevancia de seguir cada uno de los pasos propuestos es precisamente consensuar en una solución final del problema que sea positiva para la entidad organizacional, no interrumpiendo en su trabajo cotidiano que pueda afectar de una manera u otra su producción e incluso, dependiendo el conflicto, afectar la cultura organizacional de la empresa.

Habilidades interpersonales.

Comunicación de apoyo. La vida en sí misma es un vaivén de comunicación continua los unos con los otros en cualquier ámbito en el que el ser humano se encuentre involucrado. Según Sorenson et al. (1990) la comunicación a nivel organizacional toma un rol ampliamente importante, ya que a través de este es posible expresar ideas, escuchar e intercambiar opiniones e informaciones relacionadas con el trabajo, lo que permite a su vez la sincronización del equipo de trabajo en pro del cumplimiento de objetivos.

Específicamente en lo que respecta a la comunicación de apoyo, que una es de las habilidades a desarrollar que propuso Whetten y Cameron (2005) y la cual define como aquella comunicación que existe entre los sujetos que se encuentran abordando el problema en cuestión, pero con unas características que resaltan puesto que permitirá proporcionar entre ambos una retroalimentación o solventar una problemática con otra persona, y como producto afianzar su relación. A su vez, para Whetten y Cameron (2016) cuando la comunicación de apoyo es empleada, se obtiene un resultado óptimo ya que produce relaciones interpersonales positivas.

La relevancia de desarrollar esta habilidad puede sustentarse en una investigación en donde sus autores encontraron que las organizaciones que promueven este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más gozan de una alta productividad, resolución de conflicto más rápida,

producción de mejor calidad en comparación a organizaciones en las que las relaciones son menos positivas (Pereda, 2016).

Motivación de los empleados. De acuerdo con Pereda (2016) la motivación es definida como la capacidad de usar nuestro potencial en servicio de una actividad u objetivo, siendo aplicados y teniendo tenacidad, para a su vez poder inspirar e impulsar a otras personas para que actúen conforme a una intención concreta. A su vez, la motivación influye potencialmente en el nivel de desempeño laboral de un trabajador o directivo, de hecho, la falta de esta habilidad directiva en la organización puede inhibir el buen desempeño de los trabajadores.

Así mismo, a nivel empresarial la motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo (Whetten y Cameron, 2016). Por su parte, un estudio elaborado por Cho y Perry (2012) determinó que los empleados que se encuentran motivados intrínsecamente están incluso hasta tres veces más comprometidos que los empleados motivados extrínsecamente. En definitiva, la motivación si bien es una habilidad directiva, es importante desarrollarla en todos los niveles de la organización con el fin de que cada empleado explote el máximo de sus capacidades potenciales.

Manejo del conflicto. Es sabido que el día a día en una empresa u organización está sometido a múltiples situaciones que varían de acuerdo con sus actividades establecidas (por ejemplo, actividades de negociación) y puede que en algún momento surja un conflicto que deba ser mediado por los empleados del lugar; según se produzca el conflicto existe la posibilidad de afectar la continuidad de la organización, la armonía del entorno laboral y por ende la cultura organizacional (Cagua, 2020).

Los conflictos interpersonales entre los miembros de una organización influyen significativamente en el desarrollo y la vida organizacional. Es por ello por lo que la manera en cómo las diferentes empresas y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional (Seybolt, Derr y Nielson, 1996 como se citó en Whetten y Cameron, 2005). Con base en lo anterior, se infiere que el desarrollo de una habilidad para el manejo de conflictos es primordial para la empresa y su productividad, así como para el ser humano que convive dentro de la organización. Por tal razón, Eisenhardt et al (1997) proponen tres reglas de compromiso que harán posible un manejo eficaz de conflictos, las cuales son: 1. Trabajar con información suficiente con respecto a la labor indicada; 2. Enfocarse en los hechos; 3. Desarrollar varias alternativas que enriquezcan el nivel de debate; 4. En equipo, compartir metas acordadas; 5. No dejar el humor a un lado en el proceso de decisión; 6. Mantener una estructura de poder equilibrada.

Ganar poder e influencia. Si bien esta habilidad no es considerada como primordial por muchos autores, la comunidad científica e investigadora estadounidense la considera como parte intrínseca de la cultura organizacional de este país, por tanto, cabe mencionarla y cada lector, trabajador, director o CEO de una organización puede considerar la pertinencia de dicha habilidad, teniendo en cuenta que esta permite comprender la forma como los directivos de empresas estadounidenses visualizan el poder y la manera como es manejado dentro de las organizaciones (Whetten y Cameron, 2016).

Para Whetten y Cameron (2016) el poder está direccionado más bien en el potencial de un directivo para influir sobre un comportamiento de un empleado de su organización, por lo que su uso efectivo puede llegar a ser el elemento más crítico de la dirección, debido a su gran límite entre dominar e influenciar, lo cual influye directamente sobre la motivación del trabajador que

bajo la influencia del jefe puede sentirse inspirado, encontrar en el logro del objetivo la razón de ser dentro de la empresa y sentirse pieza importante de esta, mientras que bajo el dominio del jefe puede sentir explotado, obligado y que menosprecian sus capacidades; siendo estas diferencias lo que hace tan importante el correcto manejo del ejercicio del poder dentro de las organizaciones.

Habilidades grupales

Facultamiento y delegación. El Facultamiento tiene diversas conceptualizaciones que ayudan a comprender su función a nivel organizacional; por una parte, el Facultamiento permite ayudar a otras personas a que desarrollen sentimientos de confianza, superación de sentimientos de impotencia o indefensión con el objetivo de potencializarlos para que ellos mismos tomen acciones propias y así activar la motivación intrínseca para realizar cualquier actividad que se presente (Navarro, 2017). De la misma manera, Whetten y Cameron (2016), direccionan el Facultamiento como una estrategia de “atraer”, es decir, se enfoca en la manera en que los directivos diseñan una situación de trabajo que brinde una motivación o aliento intrínseco a los empleados, a través de incentivos o técnicas de influencia.

Spreitzer (1992) expone 5 dimensiones fundamentales que dan luz a un facultamiento exitoso y bien desarrollado en un directivo, los mismos deben poseer la capacidad de: 1. Eficacia personal; 2. Sentido de autodeterminación; 3. Sentido de consecuencia personal; 4. Sentido de significado, y por último una dimensión propuesta por Whetten y Cameron (2005). denominada como 5. Sentido de confianza.

En cuanto a delegación se refiere, se puede resumir en pocas palabras como aquella acción de un directivo en la asignación de actividades hacia otros, permitiendo así una mayor eficacia y

productividad en la entidad organizacional a menor tiempo. Además, trae consigo muchas más ventajas como: mayor responsabilidad, mayor tiempo productivo, mejor eficiencia, decisiones oportunas, coordinación y desarrollo entre los empleados (Whetten y Cameron, 2005).

Al unir el facultamiento con la delegación se puede sustraer ventajas significativas para la organización y sus integrantes, como bien se ha planteado anteriormente, estas dos habilidades unidas sirven para que los directivos realicen más trabajo del que podrían efectuar de otra forma, incluso, se pueden utilizar como medio para mejorar la calidad de la toma de decisiones debido a que la fuente resolución de problemas no solo recaería en el directivo si no en equipo (Navarro, 2017). En conclusión, sin la delegación y el facultamiento, ninguna organización y ningún directivo disfrutarán de un éxito a largo plazo.

Formación de equipos eficaces. Dentro de una organización, la mayoría de las veces es el directivo quien encabeza y tiene la responsabilidad en la formación de equipos eficaces, lo cual se refiere a todo el proceso que se lleva a cabo para realizar un desarrollo para las personas en entornos organizacionales con el ideal de lograr optimizar el rendimiento laboral, la satisfacción y la seguridad en el trabajo (García et al, 2010, como se citó en Pereda, 2016). El trabajo en equipo tiene un gran impacto positivo en las empresas, por ejemplo, en cuanto a calidad de productos y servicios, una formación de equipos de calidad desemboca en buenos servicios al cliente, mayor satisfacción y calidad de vida para los trabajadores, lo que a su vez se traduce en productividad, competitividad, rentabilidad, menor tasa de ausentismo y de rotación (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992, como se citó en Whetten y Cameron, 2005).

Liderar el cambio positivo. Actualmente, el liderazgo es una de las temáticas más abordadas a nivel académico a través de cursos y diplomados complementarios a las carreras profesionales, tales formaciones refuerzan que un buen líder es indispensable en la sociedad, incluso, muchas personas llegan a cuestionarse si un excelente líder nace o se hace; gran variedad autores sustentan posiciones y argumentan científica o empíricamente cuál de las dos vertientes dan explicación al surgimiento de un líder. Bajo este panorama, Sonnenfeld (2010) resume que ser líder es:

“tener influencia sobre otras personas, lo que resulta determinante en las empresas y organizaciones de cualquier tipo y dimensión. El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de las organizaciones, públicas o privadas, los políticos y las personas en general” (p. 153).

Pero, liderar al cambio positivo incluye elementos adicionales, basándose en primera medida en el hecho clarificado de la existencia de líderes tanto negativos como positivos. Así, el liderar al cambio positivo es una habilidad directiva que se encuentra enfocada en expandir y desarrollar el potencial positivo humano, con el gran objetivo de permitir en los sujetos el poder experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su lugar y área de trabajo. En suma, liderar al cambio positivo es una habilidad grupal que al poseerse permitirá la creación de la abundancia y el bienestar humano, teniendo presente que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente (Whetten y Cameron, 2005).

Capítulo III

Marco Metodológico

Tipo y diseño de investigación

La investigación se fundamenta en el paradigma empírico analítico, es decir, se construye sobre la premisa de que a través de la revisión empírica se puede generar conocimiento. Sin embargo, la posición de reconstitución de lo empírico se soporta en el análisis detenido y sustentado de los datos encontrados. El tipo de investigación se define con el propósito de orientar a la misma hacia la consecución y logro de sus objetivos de estudio. De este modo, la metodología utilizada en la presente investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de instrumentos estandarizados, lo cual permite extraer inferencias lógicas que determinan las características del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los estudiantes de la Especialización en Psicología organizacional (Cadena et al., 2017)

El diseño de investigación es de tipo no experimental y tiene un alcance descriptivo. Puesto que se inicia con una fase exploratoria y luego se compara lo encontrado a través del desarrollo de las interacciones entre las variables analizadas: las habilidades directivas, en función de la experiencia laboral en cargos directivos para establecer si existen diferencias significativas. La técnica empleada es una escala, el instrumento (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) es un cuestionario tipo Likert, que comprenden 85 preguntas las cuales una vez evaluadas arroja un perfil general del nivel de competencias de habilidades directivas de un individuo.

Participantes

Se trabajó con una muestra de 71 sujetos, 57 mujeres (80%) y 14 hombres (20%), estudiantes de Especialización de psicología organizacional en la Universidad de la Costa, mayores de 20 años. Puede observarse en la Tabla 1 la composición de edades y de sexo y como se distribuyen.

Tabla 1.

Distribución por sexo y edad.

	Hombres	Mujeres
De 20 a 25	3	24
De 26 a 30	8	20
De 30 a 35	1	6
De 36 a 40	0	5
Más de 40	2	5

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

El instrumento utilizado es el de Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, según sus siglas en inglés) de los autores Whetten y Cameron. Esta herramienta se desarrolla para obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades directivas a nivel personal, interpersonal y grupal.

La técnica utilizada en el instrumento es un cuestionario tipo Likert donde a los participantes se les presenta 85 afirmaciones que deben ser calificadas usando la escala de 1 a 6, siendo 1 fuertemente en desacuerdo y 6 fuertemente de acuerdo. Se les solicita a las personas que evalúen su conducta como es, no cómo les gustaría que fuera. Además, si no ha participado en ninguna actividad específica, se solicita que respondan de acuerdo con cómo piensan que se comportaría

basándose en su experiencia en actividades similares (Whetten & Cameron, 2016). Luego, para la calificación se utilizó la clave de resultados del apéndice la cual permite generar un perfil general de sus fortalezas y debilidades de habilidades directivas basándose en cuartiles determinados según los autores de la siguiente manera.

336 o más	Cuartil superior.
314 a 335	Segundo cuartil.
295 a 313	Tercer cuartil.
294 a menos	Cuartil inferior.

Este instrumento está dividido en 10 subdimensiones que hablan de cada habilidad directiva, para la aplicación del instrumento cada una de las habilidades fue tomada como una variable en sí misma. A continuación, se muestran cada una de las variables con una breve descripción de estas:

Autoconocimiento

Se tiene que la primera variable es entendida como la capacidad de las personas para reconocer sus propias capacidades, sus estilos de aprendizaje y en general su forma de aproximarse al conocimiento del yo (Whetten & Cameron, 2016).

Manejo del estrés

Todas las personas se ven enfrentadas a situaciones que pueden llegar a ser estresantes, no obstante, cada persona enfrenta estas situaciones de manera diferente. Las personas que manejan las situaciones de formas más positivas y constructivas se pueden decir que tienen mejor manejo del estrés. Por otro lado, quienes se dejan sobrepasar por la situación se puede decir que tienen un deficiente manejo del estrés (Whetten & Cameron, 2016).

Solución de problemas

En las actividades de dirección como en todas las actividades humanas existen problemas que deben ser resueltos para ejecutar la actividad adecuadamente. Esta capacidad de reconocer y enfrentar las características de los problemas es lo que se encuentra en esta variable (Whetten & Cameron, 2016).

Comunicación

Existen formas de comunicación positivas y constructivas mientras que otras son violentas o agresivas. Las formas de comunicación más asertivas y que logran el objetivo comunicativo de llevar un mensaje claro y comprensible son las que se evalúan en esta variable (Whetten & Cameron, 2016).

Poder

Es entendida como la capacidad de las personas de conseguir poder e influencia social en determinados entornos. Esta es una habilidad muy importante en las personas con cargos directivos o CEO de organizaciones puesto que es lo que les permite llevar a sus organizaciones a mejores entornos comerciales y lograr mejores tratos y negociaciones (Whetten & Cameron, 2016).

Motivación

Esta variable es entendida como la capacidad de la persona de mantenerse motivado y también de motivar a las personas con las que trabaja para mantener el trabajo en las condiciones óptimas de desempeño (Whetten & Cameron, 2016).

Manejo de conflictos.

Esta es la capacidad de las personas de enfrentar situaciones de discusión entre personas y sacar provecho de ellas convirtiendo los conflictos en oportunidades de mejora (Whetten & Cameron, 2016). Esta variable es similar a la resolución de problemas, pero no debe ser entendida como sinónimo, ya que la solución de problemas habla de resolver situaciones en general mientras que el manejo de conflictos es la capacidad de enfrentar situaciones problemáticas o de discusión interpersonal.

Facultamiento

Es la habilidad de detectar las habilidades y facultades de otros para de esta manera asignar actividades o delegar las responsabilidades adecuadas a dichas capacidades (Whetten & Cameron, 2016). Esta habilidad es una de las más importantes en una persona que se encuentra en un cargo directivo puesto que determina la capacidad de llevar a la organización a las mejores condiciones de desempeño laboral.

Formación de equipos

Esta variable es la capacidad de las personas de organizar grupos que permitan la consecución de los objetivos organizacionales de la mejor manera. Esta habilidad implica por tanto

reconocimiento de capacidades y de las necesidades que deben ser enfrentadas para llevar a los equipos a las mejores condiciones de desempeño laboral (Whetten & Cameron, 2016).

Liderazgo

Esta es la última variable y es tal vez la más importante de todas ya que aglomera la capacidad de llevar la dirección de un grupo (Whetten & Cameron, 2016). Esta es la habilidad directiva por excelencia y da cuenta de otras habilidades. Pese a esto, como se ha visto, esta no es la única y todas deben ser desarrolladas en conjunto para alcanzar el mejor desempeño de una organización.

Procedimiento

Se realizó la aplicación del instrumento en las instalaciones de la Universidad de la Costa en el periodo comprendido entre enero y marzo del 2020 a los grupos de la especialización en psicología organizacional. El instrumento fue adaptado a la plataforma de Google forms para facilitar la realización de la prueba en las salas de cómputo. En este formato los participantes brindaron información relacionada con el sexo, el rango de edad y el nivel de estudio actual entre otros datos demo figuras y de su experiencia laboral. Luego a través de la plataforma las personas contestaron cada uno de los reactivos correspondientes al instrumento en la escala.

Operacionalización De Las Variables

A continuación, se presenta una tabla donde se desglosan las preguntas que se hicieron para definir cada una de las variables. Esto permite hacer un reconocimiento de las formas en que se pueden entender las variables y clarificar el contexto de los resultados obtenidos. Cada una de las preguntas se puntuaron de 1 a 6 siendo 1 “Nunca” y 6 “Casi siempre”

Tabla 2.*Operacionalización de las variables.*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<i>Habilidades directivas</i>	Dimensión personal	Desarrollo de la autoconciencia.	1-5
		Manejo del estrés.	6-11
		Solución creativa y analítica de problema	12-23
	Dimensión interpersonal	Comunicación de apoyo	24-32
		Ganar poder e influencia	33-40
		Motivar a los demás	41-49
		Manejo de conflictos	50-58
	Dimensión grupal	Facultamiento y delegación	59-67
		Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo	68-77
		Liderar el cambio positivo	78-85

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estadístico

Para la organización y el análisis de los datos se ha utilizado el paquete estadístico informatizado SPSS en su versión 22. Se realizaron análisis descriptivos para conocer la forma en que se distribuyen las variables en la muestra. Posteriormente para analizar diferencias en función de la experiencia se aplicó un análisis tipo T de student para muestras independientes. Esto se hace con el objetivo de determinar posibles diferencias significativas entre los grupos según si tienen o no experiencia laboral. Las estadísticas se realizaron a nivel general agrupando todas las habilidades y también se realizó un análisis por cada habilidad.

Capítulo IV

Resultados

En este apartado se hará una descripción de los resultados obtenidos a través del análisis estadístico. Inicialmente se hará una descripción de las condiciones generales de la muestra en las diferentes habilidades directivas, buscando determinar el grado de presencia de cada una de las variables. Este proceso permite reconocer cuales son las habilidades directivas que predominan en la muestra y cuáles son las que se encuentran más bajas. Luego se hará una descripción de la comparación propuesta sobre la base de la experiencia tanto en cargos directivos como en el manejo de personal.

Antes de realizar la descripción de los resultados obtenidos es importante aclarar que los datos fueron convertidos a una escala de 0 a 100 para facilitar la comparación entre las variables, ya que algunas variables tienen un mayor número de reactivos que otras y esto puede afectar la comparación de los datos. Los resultados que aquí se muestran aglomeran el total de la muestra ($n=71$) lo que permite hacer una caracterización general de la muestra con la cual se trabajó.

En la primera habilidad entendida como el autoconocimiento se encuentra que los estudiantes tienen una puntuación muy buena, lo que refleja un alto grado de autoconocimiento. En general, se encuentra que existe una media de 79.2, lo cual es muestra de que existen puntuaciones muy altas, adicionalmente existe una desviación estándar de 10 lo que indica que los valores no se alejan tanto de la media, estos datos se muestran en la figura 1. Es importante reconocer que los datos se distribuyen más como un

grupo con dos modas, lo cual muestra que hay diferencias internas en la muestra que posiblemente surjan más claramente en el análisis comparativo.

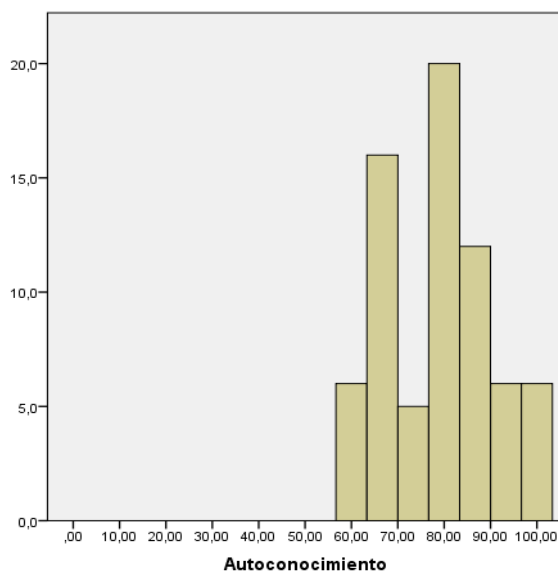


Figura 1. Distribución de la variable autoconocimiento.

En el manejo del estrés se encuentra que los estudiantes tienen, de la misma manera que en la primera habilidad, una puntuación muy buena. Como se plantea en la figura 2 la muestra tiene una media de 80.1, lo cual indica que también en esta variable existen puntuaciones muy altas, adicionalmente existe una desviación estándar de 11.2 lo que indica que los valores no se alejan tanto de la media. Se destaca el hecho de que existe un grupo de la población que tiene una puntuación más baja y se distancia bastante de la media. Lo cual nos habla de un grupo particular con una puntuación más baja, que puede responder a características personales.

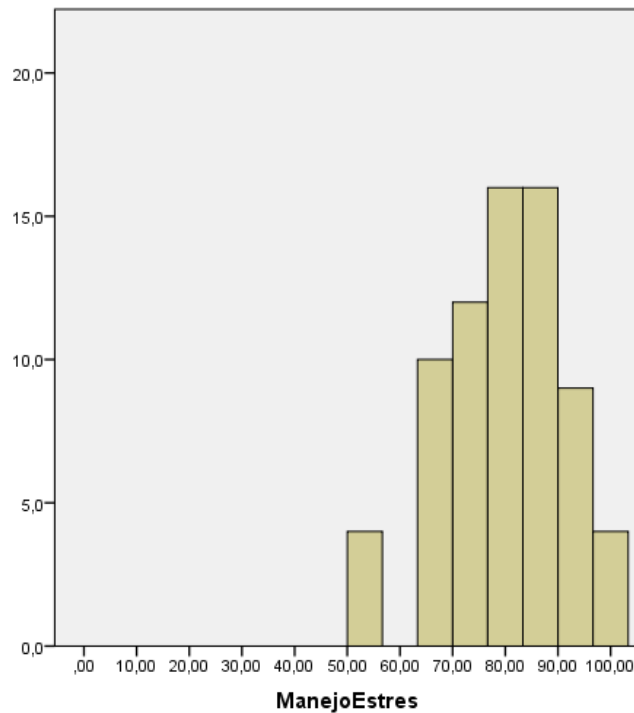


Figura 2. Distribución de los datos en manejo del estrés.

En la tercera variable, entendida como la resolución de problemas, se encuentra también una puntuación muy buena, lo cual habla muy bien de la capacidad de los estudiantes de enfrentarse a situaciones problemáticas. En la solución de problemas, como se muestra en la figura 3, se tiene una media de 78.8 y se tiene una desviación estándar de 11.4. Estos datos se agrupan cerca de la puntuación máxima, pero están mejor distribuidos en las diferentes puntuaciones lo cual muestra que existe un rango de puntuación más amplio y por tanto que la muestra es diversa.

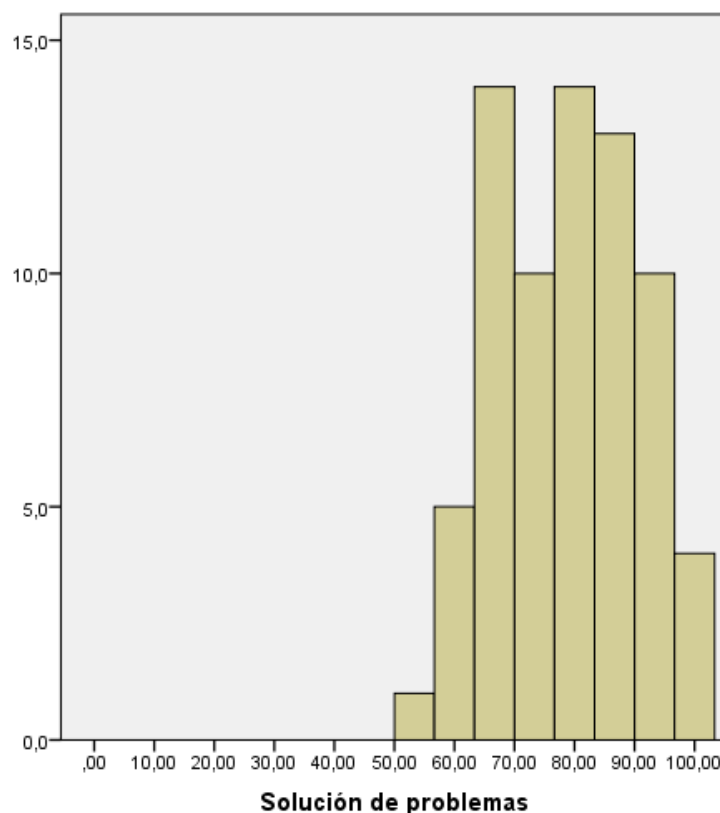


Figura 3. Resolución de problemas.

En la comunicación existe una moda muy pronunciada lo que es muestra de que existe una puntuación muy frecuente. Además, la moda y la media, que es de 81, están muy cercanas entre sí, lo cual habla de una distribución más o menos normal y en la cual se destaca enormemente la moda. Esto se puede evidenciar en la figura 4, donde se muestra además que las puntuaciones son, como en las variables anteriores, muy cercanas a la puntuación máxima.

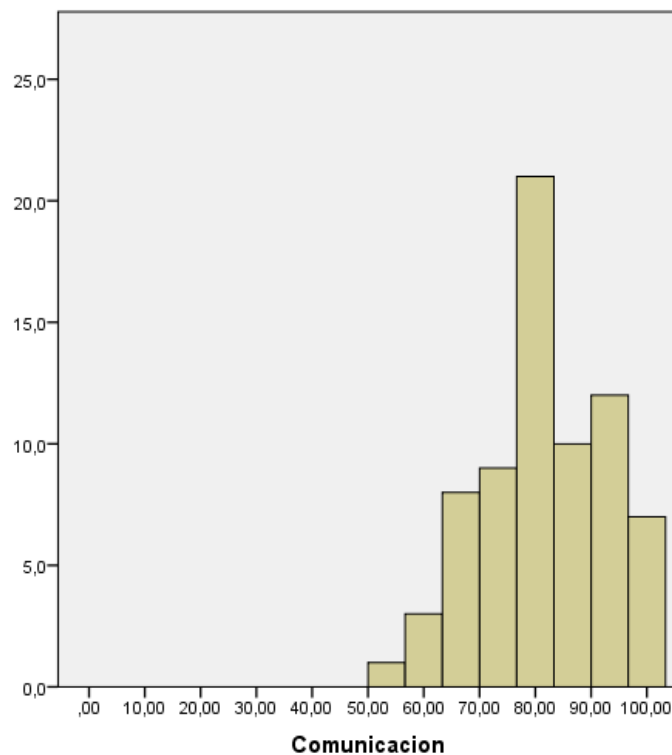


Figura 4. Distribución de la variable Comunicación.

En el poder se encuentra también una distribución cercana a la puntuación más alta lo cual muestra valores cercanos al más alto. Sin embargo, al igual que en el autoconocimiento existen dos modas, lo que implica que es posible que existan diferencias internas en la muestra que pueden ser evaluadas a través de la comparación de diferentes características. En la figura 5 se evidencia esta doble moda, se aclara que la media es de 81.9 y la desviación estándar es de 12.2.

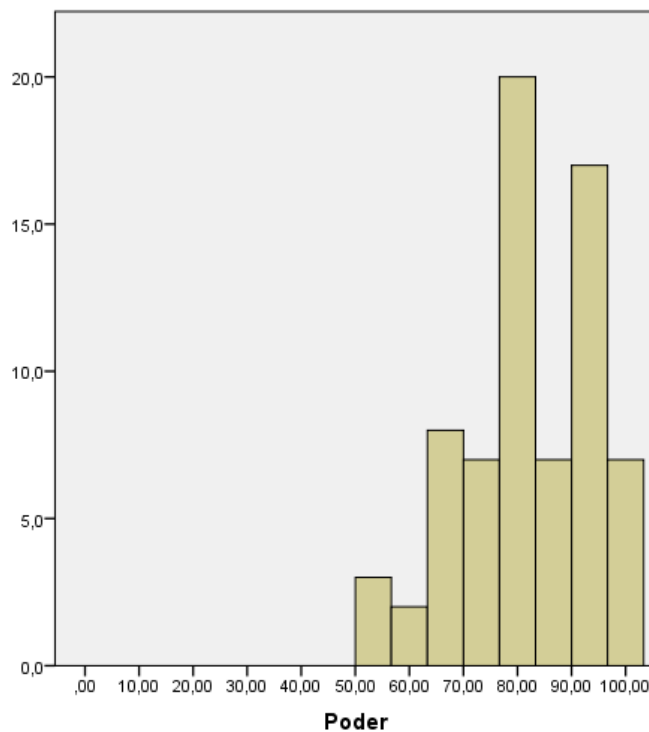


Figura 5. Distribución de la variable Poder.

En la Figura 6, correspondiente a la variable Motivar se encuentra una puntuación muy baja. Además, se encuentra que las puntuaciones están muy aglomeradas en puntuaciones bajas. Entonces se encuentra que la media es de 45.8, y además existe una desviación estándar de 9.2.

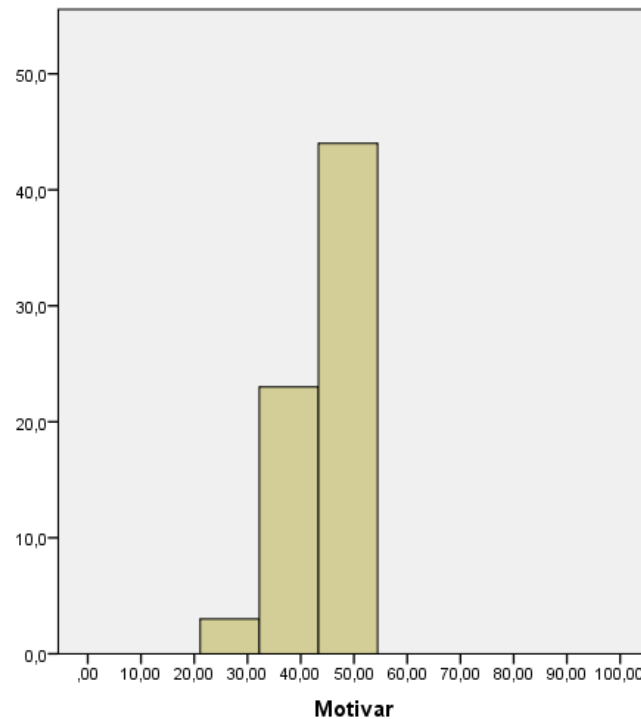


Figura 6. Distribución de la variable Motivar.

En la variable de solución de conflictos existe de la misma forma que en el variable poder un promedio de puntuación muy bajo. Aun así, en esta variable existen unos datos atípicos correspondientes a puntuaciones muy altas. Lo que indica que existe un grupo reducido dentro de la muestra que tiene una puntuación muy alta mientras que la gran mayoría tiene una puntuación baja. La media para esta variable es de 46 mientras que la desviación estándar es de 9.8.

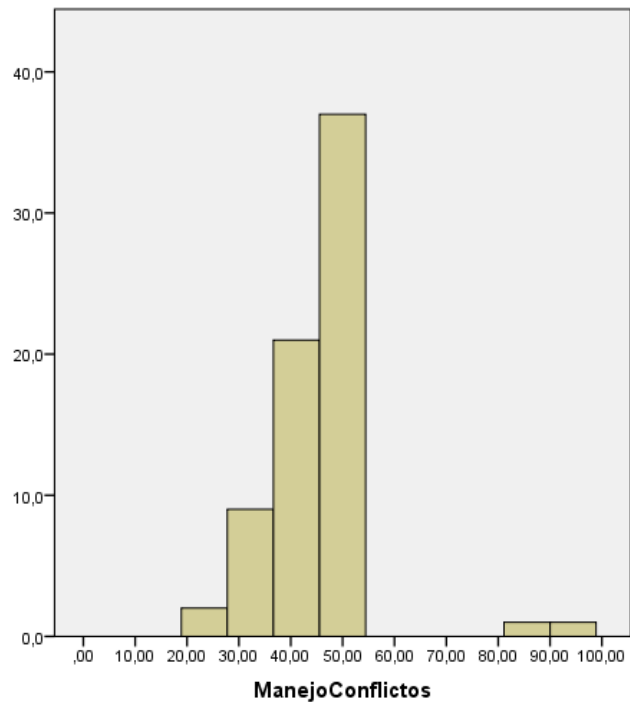


Figura 7. Distribución de la variable Manejo de conflictos.

En la variable de Facultamiento se encuentra una puntuación muy alta de la misma manera que en las otras variables estudiadas. A diferencia de las variables motivar y manejo de conflictos se encuentra una media correspondiente a 85, que es más alta incluso que otras variables estudiadas y una desviación estándar de 11. En la figura 8 se evidencia esta alta puntuación y aunque existen dos modas más o menos cercanas esta distribución no es tan marcada como en otras variables estudiadas.

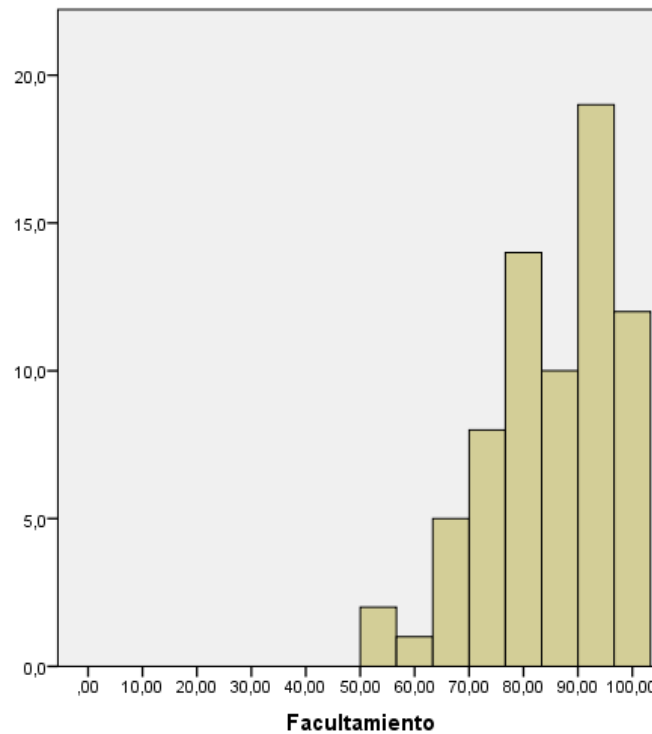


Figura 8. Distribución de la variable Facultamiento.

Se encuentra la variable Formación de equipos, donde también se encuentra una puntuación muy alta, existiendo una importante fracción de la muestra con la máxima puntuación posible. Esto habla de la capacidad para formar equipos y trabajar en ellos en los estudiantes. Esta información se puede evidenciar en la figura 9, donde se muestra la distribución de la muestra con una media de 84 y una desviación estándar de 12.

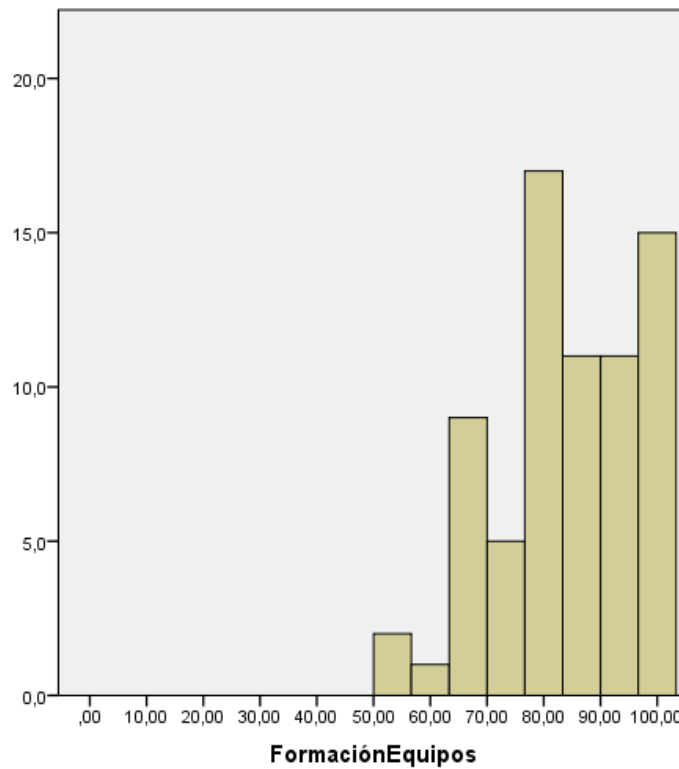


Figura 9. Distribución de la variable Formación de equipos.

Finalmente se estudia la habilidad de liderazgo de los estudiantes, encontrando una media de 84 y una desviación estándar de 12. En esta variable se destaca el hecho de que existe una puntuación en promedio alta con unos valores atípicos bajos.

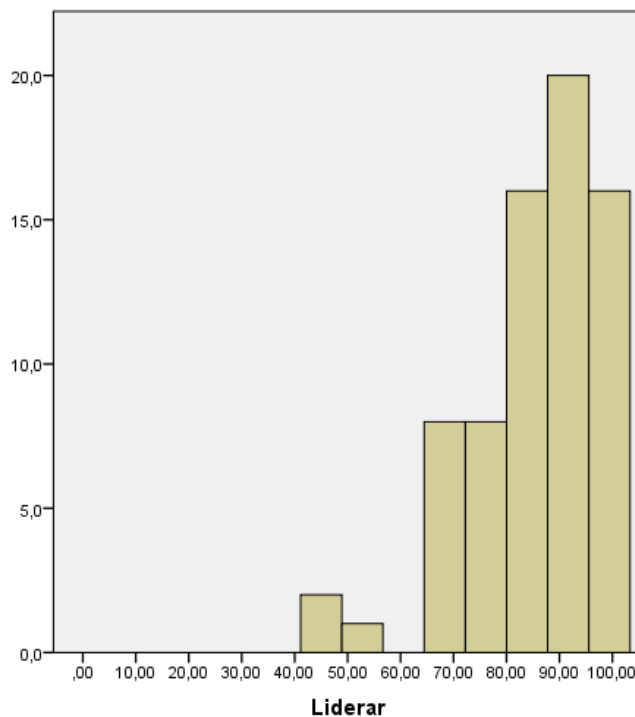


Figura 10. Distribución de la variable Liderar.

En general se puede decir que los estudiantes tienen unas habilidades directivas muy buenas en donde destacan la capacidad de facultamiento y delegación, y la capacidad para formar equipos de trabajo. No obstante, existen unas importantes carencias en la capacidad de motivar a otros y también en el manejo de conflictos. Esto es interesante ya que existe una diferencia entre la solución de problemas, que es muy buena, y la resolución de conflictos que es muy deficiente. En la figura 11 se puede evidenciar las diferencias en general de cada una de las variables estudiadas para toda la muestra de estudiantes.

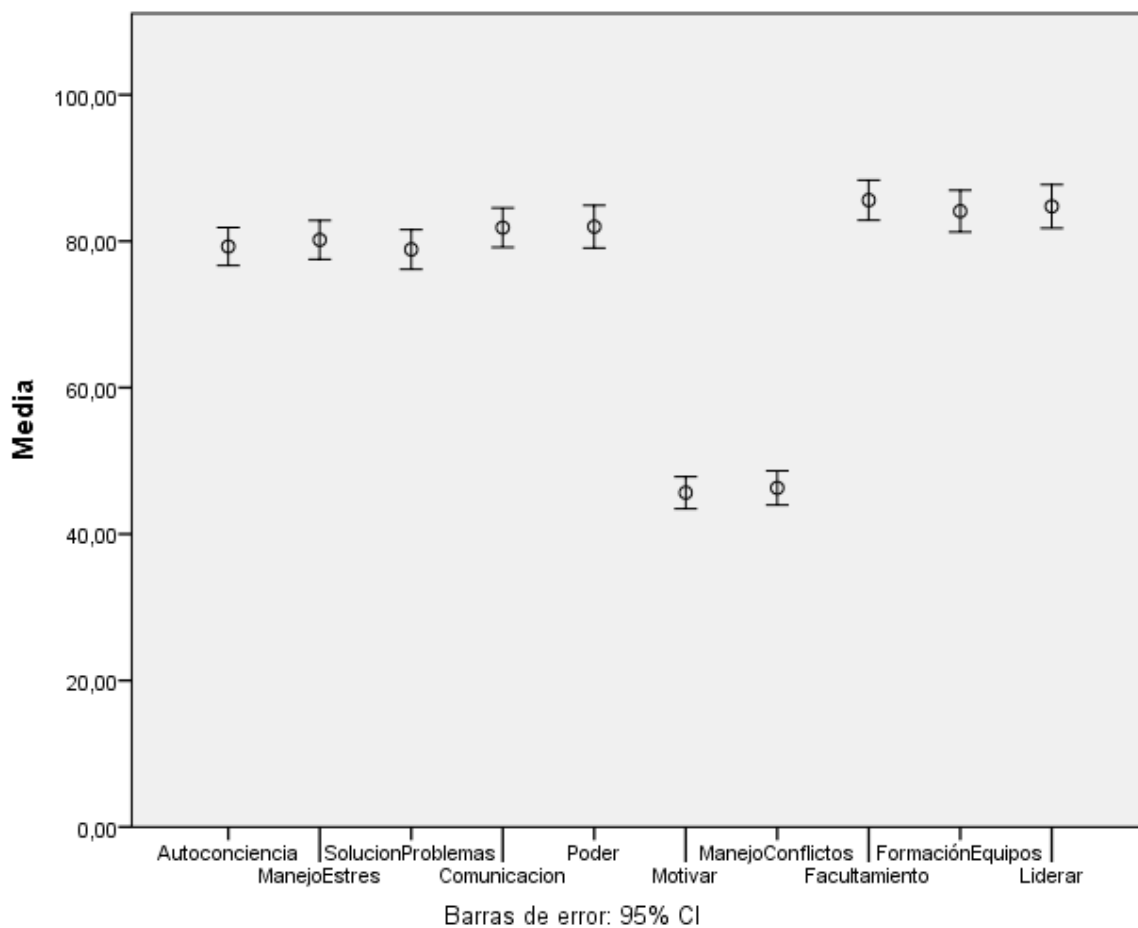


Figura 11. Comparación entre todas las habilidades directivas estudiadas.

La experiencia ha sido puesta en dos variables: la primera en que tiene que ver con el ocupar o no cargos directivos y la segunda con el haber tenido o no personas a cargo. En el caso de la experiencia en cargos directivos tenemos que de las personas encuestadas 24 sujetos (33,2%) cuentan con experiencia mientras que 47 personas (66,8%) no cuentan con experiencia alguna. En el caso de la experiencia con personal a cargo se encuentra que 45 personas (63,4%) cuentan con experiencia teniendo personal a cargo, mientras que 26 personas (36,6%) no cuentan con experiencia.

Con respecto de las habilidades directivas en general se puede decir que las personas con experiencia en cargos directivos tienen mejores habilidades ($M = 450$, $SD = 32$) que las personas que no tienen experiencia en estos cargos ($M = 405$, $SD = 54$). Utilizando la prueba T de student se logró determinar que la diferencia entre las personas con experiencia y sin ella es significativa con un $t(67) = 4.376$, $P < 0.01$, $d = 0.45$. De otro lado, las personas que tienen experiencia con personas a su cargo tienen mejores habilidades directivas ($M = 426$, $SD = 47$) que las personas que no tienen experiencia con personas a su cargo ($M = 409$, $SD = 59$). A pesar de esto, según la t de students, esta diferencia no es significativa $t(69) = 1.305$, $p = 0.196$, $d = 0.15$. Estos resultados pueden apreciarse en la figura 1.

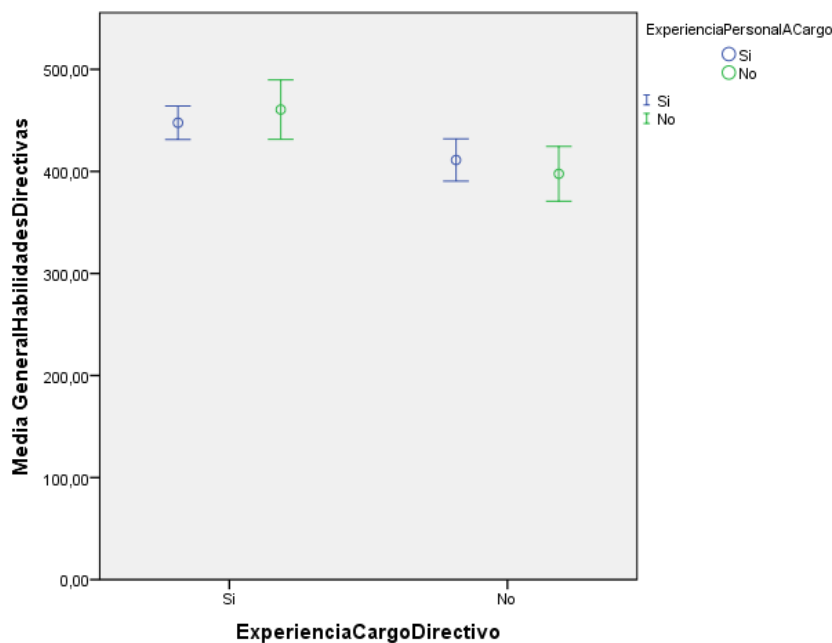


Figura 12. Diferencias en las habilidades directivas entre personas con experiencia en cargos directivos y experiencia con personas a cargo.

Las diferencias en cada una de las habilidades que pertenecen a las directivas también fueron evaluadas particularmente, buscando hallar diferencias significativas entre las

personas que tienen experiencia en cargos directivos y las que no. En términos generales como se puede apreciar en la figura 13 se encuentra que existen diferencias en las medias de todas las variables siendo todas superiores en el caso de las personas con experiencia en cargos directivos.

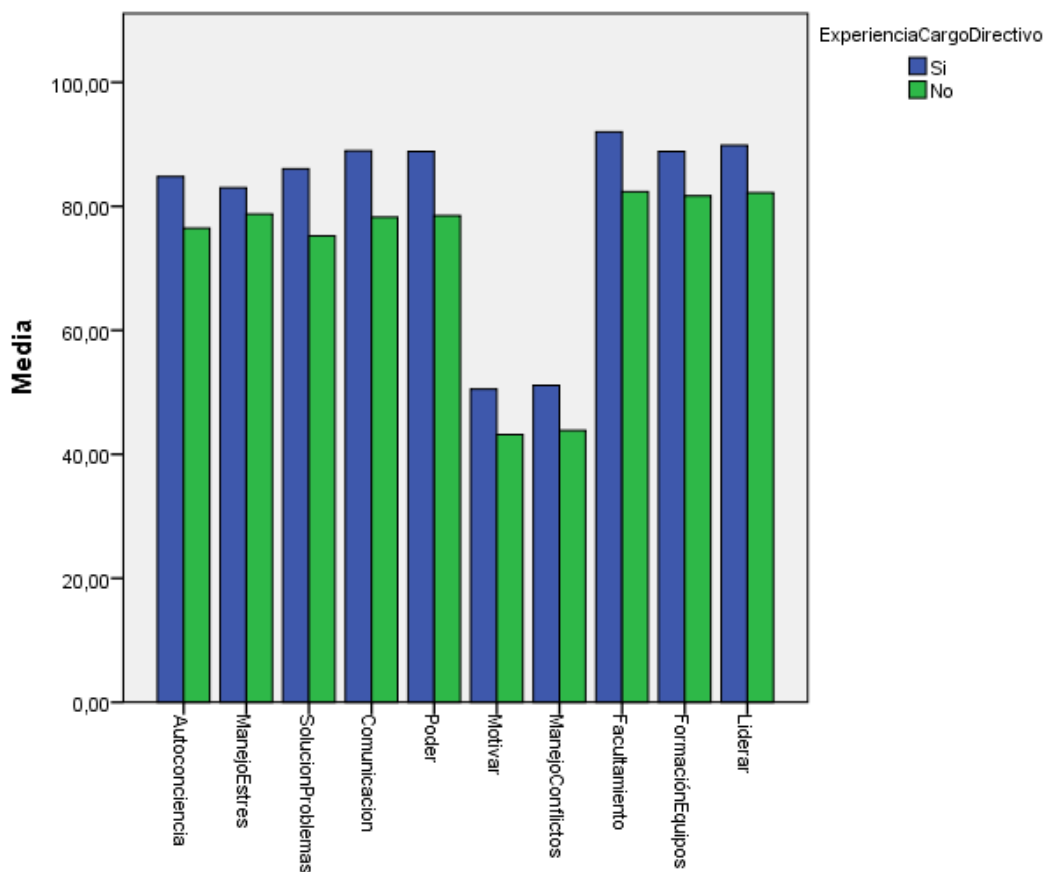


Figura 13. Diferencias en cada variable de las habilidades directivas según si se tiene experiencia o no en cargos directivos.

Las diferencias fueron significativas en varias variables. Se tiene entonces que para el Autoconocimiento se tiene que las personas con experiencia en cargos directivos tienen mejor autoconciencia o autoconocimiento ($M = 84$, $SD = 9$) que las personas que no tienen experiencia en estos cargos ($M = 76$, $SD = 10$), siendo esta diferencia significativa $t(69) = 3.215$, $P < .01$ $d = 0.38$. Se encuentra, además que las personas con experiencia en cargos

directivos tienen mejor capacidad de resolver problemas ($M = 86$, $SD = 7$) que las personas que no tienen experiencia en estos cargos ($M = 75$, $SD = 11$), esta diferencia también es significativa $t(69) = 4.832$, $P < 0.01$, $d = 0.51$. Las demás variables también fueron evaluadas sin encontrar diferencias significativas. Los datos de todas las variables fueron consignados en la Tabla 1, indicando que existen diferencias significativas en todas las variables excepto por manejo del estrés.

Tabla 3.

Diferencias en las habilidades directivas según si existe o no experiencia en cargos directivos.

	Con experiencia(n=24)	Sin experiencia(n=47)	t	P	d
	M (DE)	M (DE)			
Autoconocimiento	84 (9)	76 (10)	3.215	.002**	0.38
Manejo del estrés	83 (7)	78 (12)	1.802	.076	0.24
Solución de problemas	86 (7)	75 (11)	4.832	.000**	0.52
Comunicación	88 (9)	78 (10)	4.175	.000**	0.46
Poder	88 (10)	78 (11)	3.638	.001**	0.42
Motivación	50 (11)	43 (7)	3.377	.001**	0.35
Manejo de conflictos	51 (12)	43 (7)	3.108	.003**	0.37
Facultamiento	92 (7)	82 (11)	3.601	.001**	0.47
Formación de equipos	88 (10)	81 (12)	2.454	.017*	0.30
Liderazgo	89 (8)	82 (13)	2.512	.014*	0.30

*Diferencia significativa con un $p < 0.05$

**Diferencia significativa con un $p < 0.01$

Desde otro lado en el caso de la experiencia con el manejo de personal se encuentra que en todas las variables hay diferencias. Siendo las personas experiencias las que tienen más altos valores en las diferentes variables. A pesar de esto, como se puede apreciar en la figura 3 estas diferencias son mucho más ligeras que en el caso de la experiencia en cargos directivos.

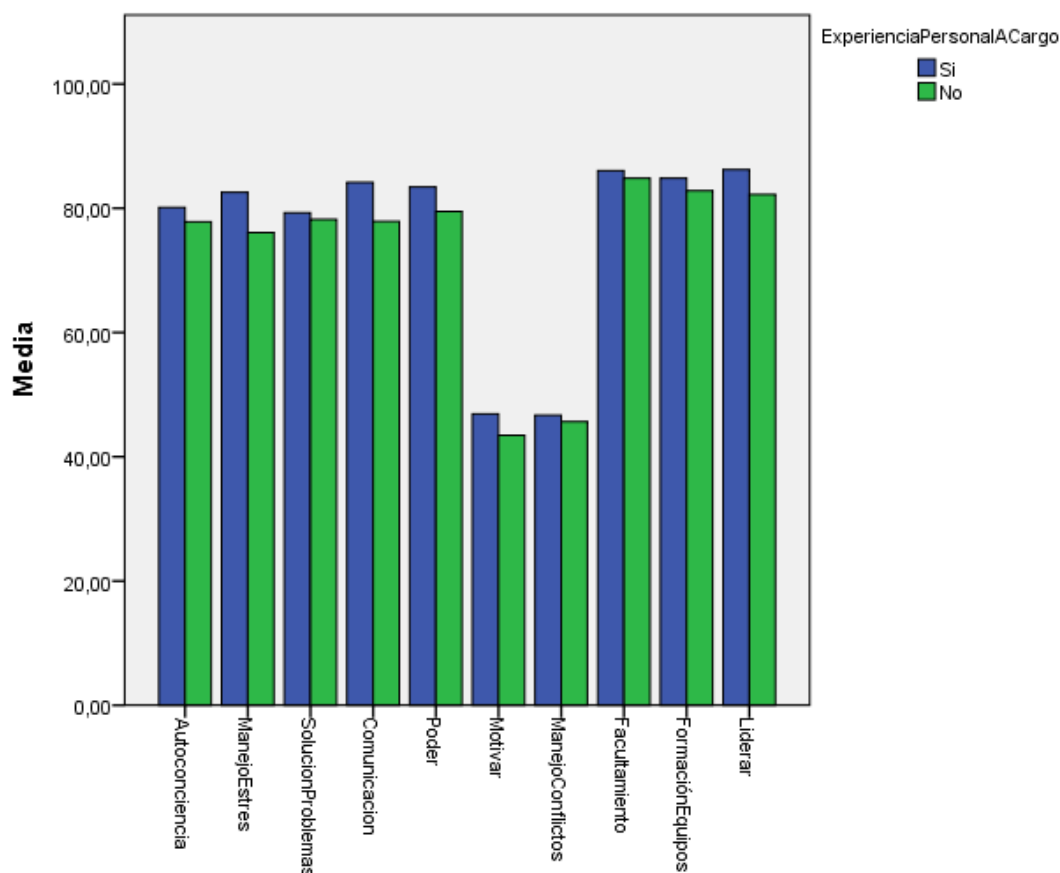


Figura 14. Diferencias en cada variable de las habilidades directivas según si se tiene experiencia o no con personal a cargo.

Aunque se notan diferencias en todas las habilidades sólo existen diferencias significativas en dos de las 9 variables. Se tiene entonces que las personas que han tenido personal a su cargo tienen un mejor manejo del estrés ($M = 82$, $SD = 9$) que las personas que no han tenido personas a cargo ($M = 76$, $SD = 12$), siendo esta diferencia significativa $t(69) = 2.411$, $P = .019$ $d = 0.18$. Se encuentra, además que las personas con experiencia en tener personal a cargo tienen mejor comunicación ($M = 84$, $SD = 10$) que las personas que no tienen experiencia en manejo de persona ($M = 77$, $SD = 12$), pese a esto, la diferencia también es significativa $t(69) = 2.306$, $P = 0.024$, $d = 0.26$. Cada uno de los resultados es consignado en la tabla 4.

Tabla 4.

Diferencias en las habilidades directivas según si existe o no experiencia con personal a cargo.

	Con experiencia(n=45)	Sin experiencia(n=26)	t	P	d
	M (DE)	M (DE)			
Autoconocimiento	80 (10)	77 (11)	0.858	.394	0.18
Manejo del estrés	82 (9)	76 (12)	2.411	.019*	0.27
Solución de problemas	79 (10)	78 (12)	0.379	.705	0.04
Comunicación	84 (10)	77 (12)	2.306	0.024*	0.26
Poder	83 (12)	79 (12)	1.303	.197	0.16
Motivación	46 (9)	43 (7)	1.524	.132	0.18
Manejo de conflictos	46 (9)	45 (10)	0.422	.674	0.05
Facultamiento	86 (11)	84 (12)	0.418	.677	0.08
Formación de equipos	84 (10)	82 (14)	0.685	.496	0.08
Liderazgo	86 (11)	82 (14)	1.291	.201	0.15

*Diferencia significativa con un $p < 0.05$

**Diferencia significativa con un $p < 0.01$

Discusión

En esta sección se hará una revisión comparativa de los resultados encontrados a la luz de la teoría relacionada con las habilidades directivas. Inicialmente se hará un reconocimiento del perfil aproximado de los estudiantes de la muestra a través de un recorrido interpretativo de cada una de las habilidades de manera individual. A continuación, se hará un análisis de las diferencias encontradas entre las personas que tienen experiencia y las que no. Este proceso se hará desde las habilidades directivas en general, pero también recorriendo las diferencias particulares en cada habilidad directiva estudiada.

Según Chiavenato (2000, como se citó en Chiavenato, 2007) existen algunas habilidades que le permiten a las personas desarrollarse tanto personalmente como en el trabajo. Estas habilidades han sido muy variadas en su definición, por lo tanto, los autores no han sido coherentes y no han planteado una definición unívoca de las habilidades que son necesarias para el trabajo directivo en las organizaciones. Este es el caso del autoconocimiento, una definición que fue dada exclusivamente por Whetten y Cameron (2006). Los autores definen al autoconocimiento como la introspección y la comprensión misma del ser es esencial. Esto permite lograr un funcionamiento productivo personal e interpersonal que permitirá la comprensión y empatía hacia otras personas (Whetten & Cameron, 2006). En el caso de los estudiantes de especialización en psicología organizacional de la Universidad de la Costa se encuentra que tienen un gran desarrollo y asimilación en esta subdimensión. De lo que se puede inferir que los estudiantes tienen un buen funcionamiento productivo personal e interpersonal. Además, en esta variable se destaca la experiencia como factor clave para su desarrollo. Los estudiantes que tienen experiencia en cargos directivos tienen

más desarrollada la capacidad de autoconocimiento. Esto probablemente tiene que ver con que es una habilidad que se desarrolla en el trabajo y en la práctica del mundo real (Whetten & Cameron).

En cuanto al estrés se conoce que por las cargas laborales monótonas y extensas es un problema cada vez más común. Este problema puede tener secuelas sobre la salud psicológica y física de las personas (Pereda, 2016). Por tal razón, se hace indispensable generar estrategias orientadas a disminuir los niveles de estrés que puedan llegar a presentarse. En este punto la muestra tiene una puntuación alta lo que habla de una buena capacidad en general para enfrentar situaciones adversas que pueden darse en el día a día. Sin embargo, destaca el hecho de que existe un pequeño subgrupo con una puntuación baja. Esto quiere decir que existe un grupo diferencial que presenta altos niveles de estrés lo cual puede reflejarse en deficiencias en otras habilidades directivas.

El manejo del estrés viene asociado con la capacidad de enfrentarse a las situaciones adversas. Además, esta capacidad es imperativa en un entorno organizacional tan cambiante y que requiere un alto grado de adaptación (Soto, 2001). La muestra presenta una alta puntuación en la resolución de problemas, lo que habla de la capacidad de los estudiantes de adaptarse a situaciones problemáticas. Los resultados aquí son contrarios a lo encontrado por Tewari & Sharma (2012) quienes encontraron deficiencias en habilidades como la toma de decisiones y la resolución de problemas. Esto habla muy bien del programa de formación de la universidad ya que muestra cómo las habilidades se han desarrollado más de lo que se esperaba según la literatura. Cabe resaltar que esto debe verse en perspectiva ya que los estudiantes que tienen experiencia son los que tienen más desarrollada esta capacidad. En consecuencia, puede que estos altos puntajes no se deban a

desarrollos desde la academia sino como producto de la experiencia laboral de las personas entrevistadas.

La siguiente habilidad evaluada es la comunicación, en este apartado se destaca el hecho de que es una necesidad para el mundo organizacional de hoy y que los programas de formación se han centrado mucho en el desarrollo de esta en sus estudiantes (Cruz, Forero y Milena, 2020). En esta variable se muestra un buen desempeño del grupo en términos generales, pero es necesario reconocer las diferencias que existen dentro del grupo. Aquí, se encuentra que las personas que tienen experiencia en cargos directivos tienen estadísticamente mejor desarrollo de la comunicación. Esto muestra que es una habilidad que se desarrolla en la experiencia de dirección. A pesar de ello, también se muestra que las personas que tienen experiencia con personal a cargo también son mejores que las que no. De esto se puede inferir que la experiencia con personal a cargo es suficiente para potencializar la comunicación, aunque no se desarrolló como tal en un cargo directivo. Esto puede deberse a que es una habilidad que tienen una gran importancia a nivel organizacional, puesto que a través de esta es posible expresar ideas, escuchar e intercambiar opiniones e informaciones relacionadas con el trabajo, lo que permite a su vez la sincronización del equipo de trabajo en pro del cumplimiento de objetivos (Sorenson et al., 1990).

El poder según Whetten y Cameron (2016) es entendido como la capacidad de generar una conexión con las personas para influir en ellas. Esta habilidad está muy bien desarrollada en los estudiantes, lo cual no es extraño ya que es comúnmente asociada con el liderazgo y el trabajo emprendedor. Esta es una habilidad un tanto individualista y preocupa que esté tan bien desarrollada como otras habilidades más colectivas. Llegados a este punto

encontramos las dos variables que se encuentran con puntuación más baja: la motivación y el manejo de conflictos. Aunque se encuentra que ambas variables están influenciadas por la experiencia ya que las personas con ella tienen mucho más desarrollada esta habilidad, se destaca el hecho de que aún las personas con experiencia tienen una puntuación muy baja. Es decir, que tanto en motivación como en manejo de conflictos las personas encuentran una muy fuerte dificultad para su desarrollo. En particular la motivación brilla como la capacidad de influir en el nivel de desempeño laboral de un trabajador o directivo, de hecho, la falta de esta habilidad directiva en la organización puede inhibir el buen desempeño de los trabajadores (Pereda, 2016). Esto muestra un panorama preocupante ya que según el autor la ausencia de esta capacidad es una carencia muy importante. Desde el lado del manejo de conflictos también existe una importante carencia. Los autores mencionan que es la habilidad que mejor predice la capacidad de éxito de una organización y de una cultura (Cagua, 2020).

Ambas habilidades, tanto la motivación como la de manejo de conflictos se fundamentan en la idea de que una organización es fruto del trabajo en grupo. Es decir, que no importa que tan hábil o inteligente es el director de una organización, sino que tan bueno es para trabajar con su organización, con sus empleados. Ya que el éxito de toda empresa es fruto de la suma de esfuerzos y del trabajo conjunto para el desarrollo de los objetivos (Seybolt, Derr y Nielson, 1996 como se citó en Whetten y Cameron, 2005). De manera que, si seguimos la literatura, lo que se puede decir de los estudiantes es que van a presentar muchas dificultades para el desarrollo de organizaciones exitosas. Esto además es un llamado de atención para la universidad puesto que es imperativo que promuevan habilidades como estas en sus estudiantes.

Es curioso que estas habilidades tengan una puntuación tan baja cuando otras habilidades como el facultamiento y la formación de equipos que se encuentran altamente correlacionadas con la motivación estén muy altas. El facultamiento tiene que ver con la capacidad de estimar y asignar roles (Navarro, 2017) mientras que la formación de equipos se basa en la capacidad de organizar un grupo de trabajo (Pereda, 2016). Ambas capacidades en conjunto con la de liderazgo están muy bien desarrolladas en el grupo estudiado lo que es un tanto contra intuitivo. Este último punto parece un tanto extraño ya que es fundamental un correcto manejo de conflictos y motivación para el desarrollo del liderazgo y las demás habilidades. La propuesta explicativa es que posiblemente se tome una perspectiva vertical de la dirección y no tan cooperativa. Esto explicaría porque las personas destacan en habilidades individuales como el poder y el liderazgo mientras que tienen bajas puntuación en habilidades cooperativas como la motivación o el manejo de conflictos. Esto puede explicar porque existen buenas puntuaciones en facultamiento y formación de equipos. Es decir, se pueden dar bien estas últimas aun cuando no se desarrolle tanto la cooperación, siendo un rol de liderazgo muy vertical y autoritario. Esto, a la larga es contraproducente y puede representar un gran conflicto para el desempeño en el mundo laboral de los estudiantes.

Finalmente, en términos generales se puede decir que la experiencia es un gran factor para el desarrollo de habilidades directivas. Ya que como se muestra en la gran mayoría de las variables estudiadas existe una diferencia significativa mostrándose claramente un mejor desempeño en las personas con experiencia. Sin embargo, es claro el hecho de que no es lo mismo la experiencia con manejo de personal que la experiencia en cargos

directivos. Probablemente tiene que ver con la diferencia en las responsabilidades u otros factores que influyen.

Capítulo V

Conclusiones

Las habilidades directivas han sido definidas como un conjunto de capacidades indispensables para el correcto desarrollo del liderazgo en una organización. Estas habilidades son muy diversas y abarcan varios dominios que en conjunto definen un buen o un mal director en una organización. A continuación, se mostrarán algunas de las principales conclusiones del estudio realizado.

La primera gran conclusión tiene que ver con la caracterización del perfil o de las condiciones en las habilidades directivas que presentan los estudiantes de especialización. Se encuentra entonces que tienen muy desarrolladas las habilidades que tienen que ver con la capacidad objetiva como la solución de problemas. Además, tienen muy desarrolladas habilidades individuales como el poder o el liderazgo, lo que muestra una gran capacidad para llevar a cabo puestos de mando en diferentes organizaciones. Sin embargo, se encuentra una importantísima falencia en habilidades más cooperativas como la resolución de conflictos o la motivación. La causa de estas falencias puede ser muy variada, probablemente tiene características culturales como el individualismo propio de occidente o también del entorno económico tan competitivo. Bajo este panorama, estas falencias son impedimentos al desarrollo de organizaciones fructíferas. Puesto que toda organización requiere del trabajo conjunto y mancomunado de muchas personas.

La segunda conclusión tiene que ver con el rol que tiene la experiencia en el desarrollo de habilidades directivas. Se ha encontrado una clara diferencia entre las personas que tienen experiencia y las que no. Sistemáticamente las personas que tienen experiencia tienen mejores resultados en todas las variables. Aún en aquellas variables en donde no existe una diferencia significativa las medias si son diferentes y reflejan ventaja de las personas con experiencia. Esto muestra que el desempeño profesional es en gran medida el espacio que permite el desarrollo de estas habilidades y que es necesario que las personas se enfrenten a entornos organizacionales reales para que potencialicen cada una de ellas.

Finalmente, la tercera conclusión tiene que ver con la diferencia entre la experiencia en cargos directivos y la experiencia con personal a cargo. Probablemente puede pensarse que es lo mismo, pero esto no es así ya que los cargos directivos tienen asociadas muchas más responsabilidades que la mera dirección de personal. Esto se demuestra en los resultados ya que las personas con este tipo de experiencia tienen una diferencia significativa en la gran mayoría de las habilidades estudiadas. No obstante, no hay que restarle crédito a la experiencia con personal a cargo, ya que en esta última también existen diferencias, aunque no tan marcadas. En el manejo de personal se encuentra que se desarrolla mejor la solución de problemas y el autoconocimiento.

Recomendaciones

Como recomendaciones se toman dos enfoques uno desde el punto de vista investigativo y otro del punto de vista formativo. El investigativo tiene que ver con las recomendaciones para futuras investigaciones y desarrollos académicos. Por su parte, el formativo muestra las recomendaciones que se hacen a las instituciones educativas que pretendan formar personas líderes y emprendedoras.

Desde el punto de vista investigativo se muestra una gran posibilidad y es la de desarrollar mucho más investigativamente en el entorno colombiano. Los autores previos definen que la motivación y resolución de conflictos es indicador de una cultura exitosa. En la muestra estudiada se encuentra que esto es deficiente. Aunque es un poco apresurado puede decirse que probablemente es una deficiencia transversal a la cultura colombiana. A pesar de ello, es necesario desarrollar más investigativamente en este sentido. Además, es necesario investigar más a profundidad el rol que cumple la experiencia en el desarrollo de las habilidades directivas.

Desde el punto de vista formativo es necesario que se desarrollen programas académicos que tengan mucho más en cuenta aspectos prácticos de las habilidades directivas. Es decir, es importante que los espacios formativos reflejan más interés en mostrar a sus estudiantes una perspectiva más pragmática que les permita adaptarse a las condiciones del mundo real. Además, es necesario que se busquen formas de mitigar el individualismo. Ya que esta postura es contraproducente en el mundo de las organizaciones y puede ser la causa del fracaso empresarial.

Referencias

- Acevedo, M. C., Montes, I., Maya, J. J. V., González, M. N. V., & Mejía, T. B. (2007).
Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Cuadernos
de investigación, 56, 1-40.
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción
laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la
jurisdicción de la Ugel N° 04- 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
Lima, Perú.
- Albert, C., Davia, M. A., & Legazpe, N. (2018). Experiencia laboral durante los estudios y
desajuste educativo en el primer empleo en los graduados universitarios españoles.
Cuadernos económicos de ICE, 95, 189-208.
- Arévalo Gómez, C. L., Morales Blanco, C. A., & Meneses Latorre, D. F. (2012).
*Exploración cualitativa y cuantitativa de la realidad del egresado del programa de
Administración de Empresas de la Universidad de La Salle.* (Trabajo de grado)
Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.
- Ascón, J., García, M., & Pedraza, C. (2018). The management skills in the institutions of
higher education. Strategic design with a leadership approach. *Revista Científica
Ecociencia*, 1-26.
- Ávila, M. M., Silva, M. D. C. H., & Miranda, J. Y. G. (2016). Modelo de competencias
directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE
Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 6(12).

Bigelow, J. D. (1995). Teaching Managerial Skills: A Critique and Future Directions.

Journal of Management Education, 19(3), 305-325. doi:

10.1177/105256299501900303

Blanco, F. y Latorre, M. (2012). La enseñanza práctica y pre-profesional en el marco de las

Ciencias Administrativas. Innovar, 22(45), 69 – 82. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v22n45/v22n45a06.pdf>

Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales,

F. D. R. D. L., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos

cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias

sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617.

Céspedes Alfaro, C. (2017). *Importancia del desarrollo de habilidades*.

Chiavenato, I. (2007). *Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.

Cho, YJ y Perry, JL (2012). Motivación intrínseca y actitudes de los empleados: el papel de

la confiabilidad gerencial, la orientación hacia las metas y la expectativa de

recompensa extrínseca. *Revisión de la administración de personal público*, 32 (4),

382-406.

Cruz, F., Forero, I. A. G., & Milena, D. (2020). *Capacitación en habilidades gerenciales*

enfocada en el liderazgo y la comunicación organizacional. (Trabajo de Grado).

Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia

Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (2019). Ausencia de habilidades

gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de

Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.

- Duarte, R. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Ensayo. Universidad militar nueva granada, Bogotá Colombia.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J., III. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 77–85
- Ellström, E., & Ellström, P.-E. (2018). Two modes of learning-oriented leadership: A study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 545-561.
<https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0056>
- Farias Cancio, E. M. (2021). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la Asociación Frente de Mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Escuela de Administración de Empresas).
- Flores, Y. H., Peraza, B. D. L. C. G., Soto, M. Q., Borges, Y. S., & González, M. R. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 64-76.
- Gago, D. O., Rosales, F. G. R., Solano, L. M. C., & Quintanilla, Y. M. (2017). Programa del fortalecimiento del talento humano para el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas del distrito de neshuya. *Revista de Investigación Científica Cultura Viva Amazónica*, 2 (1).
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2013). *Management skills: Assessment and development*. Cengage Learning.
- Howard, A. (1986). College experiences and managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 530-552. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.530

- Janampa Acuña, N. (2021). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05-San Juan de Lurigancho y El Agustino, 2020*. (Trabajo de investigación). Universidad peruana de las Americas. Lima, Perú.
- Johnson, G. L. L. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Espergesia*, 4(2), 29-44.
- Kanter, R. (1979). Power failures in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65–75.
- Kasaishvili, A. (2019). Managerial skills can be provided by the universities in the digital era. *Quality-Access to Success*, 20(3). Recuperado de:
<https://www.proquest.com/openview/bca199e6b77dbbbaf44c9b578fbd1b65/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>
- Larrea, M. N. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2, 92-100.
- Moya, J. P., & Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Navarro, H. (2017). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Ordoñez, I., Flores, F., Aguilar, S., Hernández, O., Quiñonez, L y López, E. (2015). Desarrollo de habilidades directivas en los programas educativos de áreas económico-administrativas. Leiva (Presidencia) *Simposio Internacional de*

Investigación Multidisciplinaria. Simposio llevado a cabo en el VI Encuentro nacional de investigación científica. Villahermosa, México.

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba. Córdoba, España.

Pereda Pérez, Francisco Javier, & López-Guzmán Guzmán, Tomás, & González Santa Cruz, Francisco (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>

Popescu y Popescu, (2012). Development of human resources in organizations. The USV *Annals of Economic and Public Administration*, 12 (2) (2012), pp. 36-42

Ramírez-Rojas, Jorge Ismael. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado en 01 de febrero de 2020, de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=.

Reh, F. J. (2009). *The Management Skills Pyramid*. About.com Management. Recuperado de:
<http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>

Romero, A (s.f.). *La cultura, los valores empresariales y el cambio*.

- Rozanski, A. (2008). The educational orientation of participants in postgraduate managerial study programmes in Poland. *Human Resource Development International*, 11(1), 91-99. doi: 10.1080/13678860701782444
- Solano, R. P., Domínguez, D. P., Márquez, M. A. C. T., & Santos, J. M. B. (2015). Modelo de gestión de conocimiento en la competitividad de empresas de servicios. *Investigación en las ciencias de la gestión, innovación, competitividad y tecnologías de información*, 35.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional, el impacto de las emociones*. Editorial Thomson SA.
- Spreitzer, G. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. (Tesis doctoral). University of Michigan. Michigan, USA.
- Tewari, R., & Sharma, R. (2012). Managerial Skills for Managers in the 21st Century *Management*, 1(3).
- Trapp, J. N., Peel, D. S., & Ward, C. E. (1995). Evaluating the Effectiveness of Role Playing Simulation and Other Methods in Teaching Managerial Skills. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference*, 22. <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/1223>

- Villa, J. E. A., González, M. G., & Cruz, A. D. J. L. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.
- Villarreal, J & Martínez. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.
- Vivar, M.J. (2018). *Habilidades Directivas. Empresa: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL) Edición: 1 V Foro Latinoamericano de Educación. (2010): metas educativas 2021: propuestas iberoamericanas y análisis nacional*. Buenos Aires, Argentina: Santillana.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México D.F.: Pearson Educación.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas (9a ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.